

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра маркетинга

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

**Практикум
для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
и слушателей специального факультета по переподготовке
кадров ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Гомель 2010

УДК 339.138
ББК 65.291.31
С 83

Автор-составитель В. А. Михарева, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. В. Помаз, канд. экон. наук, доцент кафедры
маркетинга Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации;
Т. В. Кудрявцева, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Белорусского торгово-
экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 13 октября 2009 г.

Стратегический маркетинг : практикум для студентов специальности
С 83 1-26 02 03 «Маркетинг» и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза» / авт.-сост. В. А. Михарева. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2010. – 92 с.
ISBN 978-985-461-731-2

УДК 339.138
ББК 65.291.31

ISBN 978-985-461-731-2

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2010

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Решающую роль в успехе экономической деятельности организации играет стратегический маркетинг. Стратегический маркетинг по существу представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающих их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество.

Рассмотрение особенностей стратегического маркетинга обусловило структуру данного практикума. Овладение курсом «Стратегический маркетинг» предполагает углубленное изучение процесса стратегического планирования, разработки маркетинговых стратегий.

Целью изучения дисциплины «Стратегический маркетинг» является получение теоретических знаний и практических навыков по анализу и разработке планов стратегического маркетинга. Практикум содержит планы семинарских занятий, ситуационные задания, список рекомендуемой литературы.

Программа курса учитывает требования, предъявляемые к экономисту высшей квалификации по специальности «Маркетинг».

При изучении данного курса обеспечивается преемственность и тесная связь с такими учебными дисциплинами, как «Товарная политика», «Ценовая политика», «Коммуникационная политика», «Стратегический менеджмент», «Коммерческая деятельность» и др.

Изучение дисциплины «Стратегический маркетинг» приобретает особое значение для подготовки специалистов с высшим образованием для всех отраслей народного хозяйства, в том числе и для организаций потребительской кооперации.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Стратегический маркетинг как современная концепция стратегического управления

План

1. Причины и предпосылки возникновения стратегического маркетинга.
2. Характерные черты современного стратегического маркетинга.
3. Сравнение стратегического и операционного маркетинга.
4. Способы разработки маркетинговых стратегий.

Литература: [3], [7], [19], [24], [30], [31], [36], [41].

Тема 2. Управление стратегическим маркетингом

План

1. Управление стратегическим маркетингом, сущность, особенности.
2. Характеристика этапов стратегического маркетинга.
3. Проблемы построения системы стратегического маркетингового планирования.
4. Организация стратегического маркетинга: подходы, принципы.
5. Стратегический маркетинговый контроль.

Л.: [3], [7], [19], [24], [30], [31], [36], [41], [49], [53].

Тема 3. Базовые стратегии роста предприятия

План

1. Стратегии роста предприятия, характеристика основных подходов.
2. Стратегии интегрированного роста.
3. Стратегии диверсификационного роста.

Л.: [3], [7], [19], [24], [30], [31], [36], [41].

Тема 4. Анализ маркетинговых возможностей

План

1. Анализ маркетинговых возможностей.
2. Методы оценки внешней среды.

3. Показатели оценки микроокружения.
4. Внутренний аудит маркетинга.

Л.: [3], [4], [17], [19], [24], [30], [31], [36], [41].

Тема 5. Оценка и выбор целевых рынков

План

1. Проблемы выбора целевых рынков.
2. Микросегментация рынка, классификация переменных, модели.
3. Стратегии охвата рынка.

Л.: [4], [5], [9], [19], [24], [30], [31], [36].

Тема 6. Разработка концепции позиционирования

План

1. Концепция позиционирования в разработке эффективных маркетинговых стратегий.
2. Направления позиционирования, их характеристика.
3. Ошибки позиционирования, их характеристика.
4. Использование методов маркетинговых исследований в целях позиционирования.

Л.: [4], [5], [9], [19], [24], [30], [31], [36], [49], [50], [52].

Тема 7. Оценка конкурентных позиций организации. Разработка конкурентных стратегий

План

1. Конкурентная позиция организации на рынке.
2. Конкурентные преимущества, виды, возможности достижения.
3. Конкурентные стратегии, целесообразность использования, пути достижения, способы удержания.
4. Практика использования конкурентных стратегий отечественными организациями.

Л.: [4], [5], [9], [19], [24], [30], [31], [36].

Тема 8. Оценка привлекательности рынков. Концепция жизненного цикла в разработке маркетинговых стратегий

План

1. Стратегические цели и задачи на различных стадиях жизненного цикла товаров.
2. Маркетинговые стратегии для участников новых рынков.
3. Маркетинговые стратегии для растущего рынка.
4. Маркетинговые стратегии для зрелого рынка.
5. Маркетинговые стратегии для сужающегося рынка.

Л.: [4], [5], [9], [19], [24], [30], [31], [36], [49], [50], [52].

Тема 9. Применение матричных методов в стратегическом анализе

План

1. Области использования матричных методов, особенности, направления.
2. Стратегические бизнес-единицы, параметры и проблемы выделения.
3. Многофакторные подходы к моделированию бизнес-портфеля организации.
4. Матричные методы, основанные на концепции жизненного цикла рынка.

Л.: [3], [7], [17], [19], [24], [30], [33], [35], [36], [41].

Тема 10. Стратегические решения по элементам комплекса маркетинга

План

1. Стратегические решения в товарной политике.
2. Стратегические решения в ценовой политике.
3. Стратегические решения в политике распределения.
4. Стратегические решения в коммуникационной политике.

Л.: [3], [7], [17], [19], [30], [33], [35], [36], [41], [54].

Тема 11. Документальное оформление стратегического плана маркетинга

План

1. Типовые разделы стратегического плана маркетинга.
2. Отраслевые особенности стратегического планирования.
3. Практика стратегического планирования в отечественных организациях.

Л.: [3], [7], [19], [24], [30], [33], [35], [36], [41].

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ

Ситуация «Аркан для покупателя»

В 90 гг. XX в. большой популярностью пользовался американский фильм «Бетховен», рассказывающий о приключениях симпатичного сенбернара, названного в честь великого композитора. В 1993 г. в Москве появился зоомагазин с таким же названием, и сразу оказался востребованным. Поняв, что проект успешен, владельцы открыли второй магазин, потом третий. Сейчас у сети «Бетховен» 11 магазинов, которые расположены в разных районах столицы. Оборот компании на данный момент составляет около 100 млн р. в месяц.

«До недавнего времени бизнес рос настолько быстро, что времени думать об оптимальном формате торговой точки, о правильной мотивации персонала и работе с потребителями практически не было», – говорит исполнительный директор сети зоомагазинов «Бетховен» Сергей Молчанов. По его мнению, большинство конкурентов тоже не особенно задумывались об этом. Однако во время кризиса рост рынка замедлился, и это самое подходящее время для того, чтобы заняться внедрением современных технологий ритейла.

Наиболее актуальной проблемой на данный момент является стимулирование потребителей. Сотрудники сети «Бетховен» признают, что пока в этом вопросе у них не хватает знаний.

Гонка без лидера

По данным российской исследовательской компании «Комкон», около 40% российских семей содержат домашних животных – собак, кошек, птиц, рыб или мелких грызунов. За последние 10 лет владельцы постепенно привыкли кормить своих питомцев готовыми кормами, а не «домашней едой», покупать для них витамины, лакомства и игрушки, использовать аксессуары и средства для ухода.

Российский рынок товаров для животных считается одним из самых быстрорастущих в мире. С 2000 по 2008 г. он увеличивался на 20–30% в год. Сама же отрасль находится в стадии формирования. Если говорить о розничной торговле, то подавляющая доля оборота приходится на отдельные несетевые зоомагазины, непрофильные супермаркеты и мелкие торговые точки. Специализированные сети пока не занимают ведущих позиций – на каждую серьезную компанию приходится не более 3–5% оборота в столицах и еще меньше в регионах.

По совокупности параметров, среди которых, кроме количества торговых точек, учитывается суммарный объем их площадей и обороты торговли, можно сказать, что все основные компании (кроме сети «Бетховен», это такие сети, как «Зообум» («38 попугаев»), «Марквет», «Четыре Лапы», «Динозаврик», «Золотая рыбка», «Лемур», «Вака» «Агидис» и др.) имеют примерно одинаковые весовые категории.

Перспективы зооритейлеров в России очень заманчивы. На сформировавшихся рынках ведущие представители розничной торговли зоотоварами имеют от 100 до 1,5 тыс. торговых точек, сети «Бетховен» – не более 30. К тому же специалисты оценивают предприятия отрасли как весьма устойчивые, большинство из них развиваются в основном на собственные деньги.

Кризис повлиял на зоорынок меньше, чем на другие сферы бизнеса. Например, сеть магазинов «Бетховен», как и другие столичные сети, не ощущает серьезного снижения продаж (в российских регионах ситуация, конечно, сложнее). Оптимистичны и вести из-за рубежа. Так, компания «Евромонитор Интернейшнл» прогнозирует рост рынка зоотоваров в США в 2009 г. на 3%. Результаты опросов потребителей по-

казывают, что многие владельцы воспринимают своих любимцев как членов семьи и не склонны экономить на них даже в тяжелой финансовой ситуации.

Ассортимент в массы

В ассортименте магазинов сети «Бетховен» представлены более 20 тыс. наименований товаров: корма, в том числе лечебные, аксессуары и средства по уходу за животными. Ценовой диапазон также широк – от экономного до суперпремиум класса (некоторые сети, например, продают только корма премиум и суперпремиум). В каждом магазине обязательно имеется ветеринарная аптека, есть отдел, где можно купить животных. Сеть «Бетховен» позиционирует свои магазины как место, где можно приобрести сразу все необходимое для питомца. Опросы посетителей подтверждают эффективность данной стратегии: широкий ассортимент – ключевой фактор привлекательности сети.

В то же время исследование, проведенное методом «таинственный покупатель», показало ряд проблем, о существовании которых руководство давно догадывалось: персонал недостаточно мотивирован на продажи, не стремится предлагать покупателю дополнительный ассортимент или рассказывать о новинках. В некоторых магазинах сотрудникам просто некогда общаться с клиентами – большая часть времени уходит на раскладку товара.

Эти проблемы компания уже успешно решает. Если раньше в оплате сотрудников существовала «уравниловка», то сейчас 50% дохода – это фиксированный оклад, а остальное зависит от результатов их работы. Во время аттестации оценивают, насколько продавцы разбираются в ассортименте и способны консультировать покупателей. От полученных оценок зависит категория сотрудника, а от категории – оплата. Тренинги для персонала (всего в компании работает около 200 человек) проводились и раньше, но сейчас их эффективность значительно повысилась.

Результат не заставил себя ждать – новая система мотивации начала действовать в апреле, а уже в мае и июне компания зафиксировала увеличение продаж по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Скидка за скидкой

Исследования сети «Бетховен» показали, что большинство посетителей (около 80%) регулярно совершают покупки в магазинах данной сети. Но из них лишь 23% покупают товары для животных только в магазинах сети «Бетховен», остальные же время от времени пользуются услугами других торговых точек (при этом примерно половина из них отдает предпочтение только специализированным зоомагазинам, остальные покупают товары для животных также и в киосках, зоосекциях продуктовых магазинов и т. д.).

Руководители сети задумались, можно ли увеличить число лояльных клиентов. Способы стимуляции потребителей в сети не менялись уже более пяти лет. На данный момент компания предлагает два вида дисконтных карт с фиксированной 5%-ной и 10%-ной скидкой. В случае единовременной покупки на сумму от 1000 р. или нескольких покупок на сумму от 1500 р., совершенных в течение месяца со дня первой покупки выдается 5%-ная карта. Если покупатель совершит разовую покупку на 5000 р. или приобретет в магазине товары на сумму 6000 р. в течение трех месяцев, то он получит 10%-ную карту. Наконец, клиенты могут предъявить социальную карту москвича и получить скидку 5%.

Не так давно в сети «Бетховен» запустили пилотный вариант единой централизованной службы доставки товаров на дом. Кроме того, компания установила программный модуль, позволяющий анализировать покупки владельцев дисконтных карт.

Владельцы сети считают, что существующих способов работы с потребителями недостаточно – необходимо создавать новые и адресные программы, учитывающие потребности разных групп потребителей. Но как это лучше сделать, пока неясно.

Целевые группы

В ходе исследований в магазинах сети «Бетховен» было выявлено несколько потенциально интересных для дальнейшей работы целевых групп. Например, группа «гламурные клиенты» – активные покупатели модной одежды и аксессуаров для животных. Такие потребители посещают магазин часто и с удовольствием, интересуются новинками и всегда готовы обновить гардероб своего любимца.

Многие участники опроса отметили, что посещение зоомагазина для них не только необходимость, но и способ приятно провести время. Они приходят семьями или с друзьями, особую радость поход в магазин доставляет детям. Довольно значительная группа «эмоциональных потребителей» активно ищет и приобретает дополнительный ассортимент (игрушки, аксессуары), заглядывает в магазин, чтобы присмотреть что-то новое и интересное. Они отличаются от группы «рациональных потребителей», которые приходят целенаправленно за необходимыми товарами: корм, витамины, лекарства.

Еще одну перспективную группу можно условно обозначить как «профессионалы». Это заводчики и те, чьи питомцы принимают активное участие в выставках и соревнованиях. Такие клиенты нуждаются в соответствующем ассортименте – профессиональной косметике, улучшающей внешний вид животного, или, например, ошейниках, использующихся при дрессуре. Подобные товары в магазинах есть, но их недостаточно для того, чтобы полностью удовлетворить потребности данных клиентов.

Казалось бы, со всеми этими группами можно наладить адресную работу. Но это потребует определенной корректировки ассортимента и запуска соответствующих рекламных кампаний. Руководство сети

«Бетховен» сомневается, стоит ли этим заниматься. В целом таких специфических клиентов не очень много – каждая группа составляет не более 10% от общего числа покупателей. Кроме того, по мнению исполнительного директора С. Молчанова, «гламурный» ассортимент пользуется спросом далеко не во всех магазинах сети. Что же касается «профессионалов», то для них существуют свои специфические каналы сбыта (например, магазины при ассоциациях), которые, правда, по разным причинам не удовлетворяют покупателей полностью.

Основная проблема – как повысить лояльность тех потребителей, которые наряду с магазинами сети «Бетховен» покупают товары для животных и в других магазинах.

Исходя из информации, представленной в данной ситуации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Будет ли способствовать этому введение, например, накопительной системы скидок?
2. Какие иные инструменты можно использовать для воздействия на аудиторию?
3. Как стимулировать не самых активных клиентов?

Ситуация «Библиотекарь по вызову»

Четыре года назад Алексей Соловьев работал в компании «Комус» специалистом по управленческому учету и торговать старыми книгами не планировал. Однажды ему понадобилось продать часть собственной библиотеки, и он поделился проблемой с коллегой Максимом Циприсом, финансовым аналитиком той же компании. Тот предложил реализовать часть книг в Интернете. Так появился букинистический интернет-магазин «Старая книга». Основу ассортимента составили 2 тыс. изданий. Через пару месяцев были найдены поставщики. В настоящее время в магазине примерно 8,5 тыс. наименований книг, среди которых есть и редкие антикварные издания. Основная доля клиентов магазина (около 80%) покупает недорогие старые книги: учебную литературу, рекомендованную преподавателями, детские книги и т. д. Постепенно список предложений расширился: интернет-магазин «Старая книга» стал торговать значками, виниловыми пластинками, киноплакатами и настенными картами. Средний чек в магазине составляет 600–700 р. Расплачиваться можно через систему «Яндекс.Деньги», наличными курьеру или на почте при получении заказа.

Постоянных клиентов среди людей, покупающих недорогие старые книги, почти нет – такова специфика букинистической торговли. Рентабельность этого бизнеса невысока, предсказать продажи трудно: бывает, у владельцев магазина нет свободной минуты, а случается, что несколько месяцев подряд продажи близки к нулю. Чтобы повысить рентабельность, в интернет-магазине придумали дополнительные услуги для состоятельных клиентов: поиск и подбор эксклюзивных подарков (в основном это антиквариат, причем не только книги), комплексное обслуживание домашних и офисных библиотек, подарочные издания, выпуск книг малыми тиражами. В настоящее время букинистическая торговля приносит интернет-магазину «Старая книга» не более 40% дохода, владельцы рассматривают ее скорее как канал привлечения клиентов для более рентабельных услуг.

«Как-то к нам обратились в поисках книги «Кошмар на улице вязов», – вспоминает исполнительный директор интернет-магазина «Старая книга» Максим Циприс. – Купили ее в подарок начальнику за 150 р. А потом эти клиенты для него же заказали поиск более дорогого подарка и в итоге приобрели за 2 тыс. долл. США собрание сочинений Пушкина, изданное в начале прошлого века».

Подбор подарка

Найти солидный и запоминающийся подарок для «серьезного человека» – задача непростая. На рынке немало компаний, занимающихся такими услугами. Как правило, это магазины, которые предлагают выбрать товары из собственного ассортимента. В отличие от них интернет-магазин «Старая книга» собственного ассортимента почти не имеет, но прибегает к услугам своих многочисленных поставщиков, зарабатывая на комиссии. В интернет-магазине стараются подбирать действительно эксклюзивные вещи и не предлагать то, что можно найти в других компаниях. Кроме того, сотрудники магазина работают очень оперативно. Если заказчик точно знает, какой подарок он ищет, то с момента звонка до момента доставки заказа может пройти всего 3–4 часа.

Когда даритель сам не знает, что ему нужно, идеи подарка подсказывают в магазине «Старая книга»: антикварные книги, старинные аксессуары, предметы быта и т. д. Иногда приходится подбирать неординарные подарки. Однажды сотрудникам интернет-магазина пришлось искать подарочную книгу о производстве удобрий.

Подбором подарков владельцы интернет-магазина М. Циприс и А. Соловьев занимаются сами. Узнав о вкусах того, кому предназначается подарок, они предлагают несколько вариантов на выбор. Если выбор не устраивает заказчика, услуга по поиску вариантов не оплачивается. Если подарок подходит, интернет-магазин «Старая книга» получает около 30% от стоимости подарка.

Выбрать подарок клиенты могут также на сайте магазина, в разделе подарочных изданий. Здесь представлена продукция нескольких издательств, специализирующихся на выпуске книг в подарочном оформлении. Есть и собственные издания интернет-магазина «Старая книга», напечатанные в небольшой цифровой типографии, купленной специально для печати подарочных книг. Пока были выпущены две книги: «Электрификация СССР» (репринтное воспроизведение издания 1925 г.) и «Руководство для любителей

парусного спорта» (репринт одной из первых российских книг о парусном спорте, изданной еще в 1895 г.).

В интернет-магазине «Старая книга» собирают материалы для издания еще шести оригинальных книг в подарочном оформлении.

Еще одной услугой, нацеленной на состоятельных клиентов, является комплексное обслуживание частных и офисных библиотек. Клиентам могут подобрать книги в соответствии с их пожеланиями, а могут выделить персонального библиографа, который составит каталог имеющейся библиотеки (вплоть до создания электронной и бумажной картотеки, расстановки книг на полках и т. д.) или порекомендует, какой литературой ее стоит пополнить. Для составления рекомендаций разработана специальная анкета, в которой более 80 вопросов.

Поиск клиентов

Примерно 70% крупных частных и корпоративных клиентов интернет-магазина «Старая книга» являются постоянными. Новые, даже случайные клиенты, привлекаются с большим трудом.

Владельцы интернет-магазина «Старая книга» пробовали использовать «агрессивный» маркетинг. Они сами звонили в крупные компании, рассказывая секретарям о своих услугах, чтобы те донесли информацию до своих руководителей. Но прорваться к начальникам сквозь ряды помощников и секретарей практически невозможно. «Прямой доступ к руководителям компаний очень затруднен, – признается Максим Циприс. – Электронные письма и факсимильные предложения не доходят до адресатов. За последний месяц мы обзвонили 150 компаний, в результате получили всего четырех заказчиков. Это довольно надежный метод, но результат получается не таким, как хотелось бы».

Для привлечения клиентов руководство магазина хотело выпустить красивый каталог эксклюзивных антикварных изданий, которые можно приобрести в интернет-магазине. Но это оказалось не так просто: антикварные книги – товар штучный, а значит, нет никакой гарантии, что к моменту выхода каталога все указанные в нем позиции будут в наличии. Кроме того, многие поставщики отказываются предоставлять информацию об имеющихся у них книгах и предметах антиквариата – этот рынок очень закрытый.

Маркетинговый бюджет компании небольшой: руководство интернет-магазина «Старая книга» не может позволить себе тратить на продвижение товара больше 1000 долл. США в месяц, поэтому реклама в многотиражных центральных СМИ отпадает. Пробовали размещать статьи и рекламные модули в специализированном журнале, посвященном обустройству библиотек. Но поскольку это не принесло никакого результата, давать рекламу в офлайновых СМИ перестали.

Как любой интернет-магазин, «Старая книга» использует и контекстную рекламу в поисковых системах. Так, в 80% тематических запросов сайт интернет-магазина «Старая книга» оказывается в первой десятке Яндекса. Ссылки на сайт и баннеры интернет-магазина размещаются на специализированных букинистических ресурсах и досках объявлений. Компания пыталась рекламироваться и на интернет-форумах букинистов. Однако, искать там клиентов трудно. Многие форумы запрещают размещение ссылок и рекламных объявлений. Иногда руководство интернет-магазина пытается размещать скрытую рекламу якобы от лица клиента, но это не очень эффективно.

В настоящее время посещаемость сайта интернет-магазина «Старая книга» колеблется от 500 до 2000 человек в сутки, но заказы поступают в лучшем случае от 1–3% посетителей.

Исходя из информации, приведенной в данной ситуации, укажите, как компании уложиться в небольшой бюджет и при этом повысить приток клиентов.

Ситуация «Корпоративная культура»

Экспансия в российские регионы – вполне закономерный сценарий развития молодой амбициозной компании. Но кроме покупки и последующей консолидации профильных активов, важно привести качество обслуживания во всех региональных точках к строгим стандартам головной компании. Этому должна способствовать единая корпоративная культура. Но сформировать единую сплоченную команду с единым пониманием высокого качества работы и при этом учесть особенности организационной культуры ее новых региональных подразделений не так просто.

Холдинг заинтересован в скорейшем наращивании собственной региональной розничной сети. С этой целью за короткое время он покупает несколько компаний в разных регионах, владеющих своими локальными сетями. Эти компании вполне успешны и хорошо известны местным покупателям.

Перед менеджментом головной компании стоит задача интеграции разнородных активов в единую эффективно работающую сеть. Региональные компании подключаются к централизованной сети поставок холдинга и начинают работать под единым брендом сети. Помимо этого менеджмент озабочен тем, как привести качество обслуживания во всех региональных точках продаж новых локальных подразделений к высоким стандартам, принятым в холдинге. В связи с этим, одной из приоритетных задач интеграции было названо формирование единой корпоративной культуры во всех структурных подразделениях холдинга.

Для реализации задуманного был сформирован интеграционный комитет, в состав которого вошел HR-директор холдинга.

Разработайте предложения по формированию единой корпоративной культуры холдинга. При этом следует соблюсти интересы региональных подразделений и интегрировать их организационную культуру с ее особенностями в новую корпоративную культуру холдинга.

Ситуация «Музыка для бизнеса»

Компания «Мегалайнер Рекордс» работает на российском музыкальном рынке более восьми лет. Основной профиль ее деятельности – музыкальные сборники. Специалисты компании анализируют рынок, покупают права на использование тех фонограмм, которые, по их мнению, будут пользоваться успехом в России, и составляют альбомы. Дизайном сборников, их производством и дистрибуцией также занимаются подразделения компании. Визитная карточка компании «Мегалайнер Рекордс» – серия «Созвездие хитов», которая охватывает более 20 различных музыкальных направлений: от диско до турецких хитов или песен военных лет. «Звездные» альбомы выпускаются несколько раз в год.

Подавляющее большинство сборников (около 70%) делается на иностранном материале. Примерно 25% продукции составляют фонограммы российских исполнителей, еще около 5% – проекты, в которых компания «Мегалайнер Рекордс» выступает в качестве продюсера. В их числе, например, ремикс популярной в 80-е гг. XX в. песни «Зеленоглазое такси», созданный австрийской группой «Глобал Диджейс».

За восемь лет работы компания «Мегалайнер Рекордс», по собственным оценкам, заняла 12% рынка дистрибуции лицензионных компакт-дисков. Тем не менее, как и многие другие участники российского рекорд-рынка, компания «Мегалайнер Рекордс» столкнулась с падением уровня продаж: потребители все больше скачивают музыку в Интернете. По оценкам компании, начиная с 2006 г., ее продажи ежегодно падают на 30%. Чтобы спасти бизнес, руководство компании решило развить новое направление и выйти в сегмент b2b.

Музыкальный дайджест

Первый опыт работы с корпоративными клиентами компания «Мегалайнер Рекордс» приобрела в 2004 г., когда российское представительство издательского дома «Ридерс Дайджест» обратилось в компанию с просьбой создать музыкальный сборник для своей рекламной кампании. Представители «Ридерс Дайджест» выбирали композиции, которые им хотелось бы иметь на фирменном диске, а компания «Мегалайнер Рекордс» решала вопросы с правообладателями, отдельно оговаривая вопросы использования фонограмм на рекламных дисках, и разрабатывала фирменную упаковку.

Первым опытом клиент и заказчик остались довольны. За четыре года компания «Мегалайнер Рекордс» выпустила для «Ридерс Дайджест» еще десяток сборников. Причем последние два года подбором контента для сборников специалисты компании занимаются уже самостоятельно, без контроля со стороны издательского «Ридерс Дайджест».

У компании «Мегалайнер Рекордс» появились и другие клиенты – от банков до продуктовых сетей – с просьбой подготовить музыкальный промодиск. «Как правило, маркетологи компаний-клиентов выходили на нас, потому что мы издавали приглянувшиеся им диски, – рассказывает исполнительный продюсер компании Антон Николаев. – Приносили понравившийся сборник и просили сделать то же самое, только специально для рекламных целей. Таких клиентов было примерно 80%».

Специалисты компании «Мегалайнер Рекордс», сталкиваясь с формулировкой «сделайте нам дорого и красиво», подбирали композиции самостоятельно. Впрочем исполнить пожелания клиента не всегда удавалось. «Однажды нас попросили сделать диск для одной строительной компании с одной композицией, про монтажников-высотников, – вспоминает А. Николаев. – Но правообладатель запросил за использование песни такую цену, что заказчик решил от идеи отказаться». Бывает, что владелец прав на аудиозапись и вовсе запрещает использовать ее в рекламных целях. Но это редкие случаи. Компания «Мегалайнер Рекордс» имеет контракты с сотнями звукозаписывающих компаний как в России, так и за рубежом. И почти со всеми можно договориться об использовании фонограмм в рекламных кампаниях.

Всего за четыре года компания «Мегалайнер Рекордс» выпустила корпоративные промодиски для шести фирм. Клиентами компании становились и ее региональные дистрибьюторы. Обобщив этот опыт, руководство компании «Мегалайнер Рекордс» решило, что работу с корпоративными клиентами, до сих пор нерегулярную, пора выделить в отдельное направление и столкнулась с неожиданными трудностями.

Пробить оборону

Компакт-диски уходят в прошлое, как когда-то ушли виниловые пластинки. Люди предпочитают скачивать музыку в Интернете, но проигрыватели для CD-дисков у них остались. «Именно это и подталкивает нас к тому, чтобы предлагать диск как эффективный рекламный носитель, – объясняет Антон Николаев. – Для нас это сохранение объемов реализации прав на фонограммы, а для потенциальных рекламодателей – хороший рекламоноситель. Рекламу ведь можно размещать между треками, использовать рекламные элементы в упаковке дисков».

Примеров рекламных акций, когда покупатели получали в подарок фирменный промодиск, на рынке немало. «Часто такие вещи используют глобальные корпорации в сегменте FMCG, – рассказывает Николаев. – Правда, в России промодиски для них обычно производят российские отделения звукозаписывающих компаний-мейджоров. Но они не занимаются этим как отдельным направлением бизнеса, не открывают массового производства промодисков».

С января 2008 г. в компании «Мегалайнер Рекордс» работает специальное подразделение b2b: два сотрудника занимаются поиском клиентов. «Мы оценивали их с точки зрения рекламной активности, – рассказывает Антон Николаев. – Пришли к выводу, что наше предложение может быть интересно компаниям, которые вне зависимости от отрасли тратят на маркетинг не меньше 100 тыс. долл. США в год».

Специалисты компании «Мегалайнер Рекордс» обзвонили около 60 фирм. Поскольку имелся опыт успешного сотрудничества с банками, поиск новых клиентов начали также в финансовой сфере. Но связаться с руководством не удалось. «Банки очень консервативны в общении, – рассказывает Антон Николаев. – Все предложения они принимают через специальную форму на сайте. Уведомление о получении нам приходит, а после – тишина. По телефону секретари с отделами маркетинга, как правило, тоже не соединяют». Те же проблемы с российскими отделениями глобальных корпораций. Специалисты компании «Мегалайнер Рекордс» пытались связываться с сетевыми фитнес-центрами. В одной сети из семи сказали, что корпоративные диски у них уже есть, но в следующий раз они обратятся в компанию «Мегалайнер Рекордс». Предложения были отправлены к производителям детского питания, а также в сетевые спортивные магазины, которым были предложены права на использование официального гимна Евро-2008.

Всем потенциальным клиентам было рассказано о новой услуге, высланы подробные презентации с вариантами версий в зависимости от отраслей. Но к заключению контрактов это не привело.

Новую услугу пытались продвигать и среди агентств, специализирующихся на BTL-рекламе. Зачастую именно они выбирают способы продвижения для своих клиентов. По словам Николаева, обзвон трех десятков таких фирм результата тоже не дал.

Одну из причин неудач в компании «Мегалайнер Рекордс» видят в том, что многие фирмы привыкли считать собственный промодиск дорогим удовольствием. При нерегулярной работе это и правда недешево. Раньше один диск обходился в среднем по рынку в 20 долл. США, цена могла доходить и до 50 долл. США. Но при поточном производстве в компании «Мегалайнер Рекордс» выпуск одного сборника обходится клиенту в среднем в 160 р., а при тираже больше 3 тыс. – в 120 р.

«Потенциальные клиенты в наших предложениях видят спам, – признает Николаев. – Когда просто звонят «с улицы» и просят записать промодиск, все обычно заканчивается сделкой: мы говорим с клиентом на одном языке. А когда сами пытаемся выйти на клиента, контакта не происходит. Мы просто не знаем, как достучаться до нужных людей. Трудность первоначального диалога не дает нам сдвинуться с места».

В том, что такие услуги будут востребованы, в компании «Мегалайнер Рекордс» не сомневаются: предшествующий опыт говорит сам за себя. Кроме того, в отличие от рекламных агентств, которые берутся за создание рекламных дисков, у компании «Мегалайнер Рекордс» большой опыт работы с компаниями-правообладателями, а значит, велик и ассортимент фонограмм.

Разработайте предложения, как компании реализовать свои услуги потенциальным клиентам.

Ситуация «Незванные гости в Татарстане»

Компания «МСМ-Казань», торгующая строительными материалами оптом, создана в декабре 2007 г. как дочернее предприятие двух крупных строительных фирм Татарстана – ЗАО «КСК – Промышленные технологии» и одного из казанских строительно-монтажных управлений. Интерес к рынку стройматериалов понятен: Казань активно готовится к проведению летней Универсиады-2013, и в городе строятся десятки объектов.

Как правило, местные оптовые торговцы стройматериалами предлагают полный ассортимент товаров: гипсовые и цементные смеси, лакокрасочную продукцию и т. д. Но число производителей, с которыми работают региональные дилеры, невелико. Почти в каждой группе строительных материалов есть производитель-лидер, чьей продукцией татарские строители пользуются многие годы.

В этой ситуации новая компания оказалась перед непростым выбором. Либо продавать товар, уже ставший популярным у конечного потребителя, но тогда максимум, на что можно рассчитывать, – субдилерский договор с одним из давних партнеров компании-производителя и маржа не выше 17%. Либо рискнуть и стать эксклюзивным дилером производителей, пока не завоевавших лояльность местных строителей. Маржа в этом случае составит в среднем 30%. Компания «МСМ-Казань» выбрала второй путь. «Мы подумали: а почему бы нам не попробовать продвигать в нашем регионе новые марки, еще не представленные здесь, но завоевавшие популярность в соседних областях и даже в сопредельных с Россией государствах?» – рассказывает Самир Марданов, в прошлом инженер-строитель, а ныне начальник отдела развития и исполняющий обязанности генерального директора компании «МСМ-Казань».

Так, в дилерском пакете компании «МСМ-Казань» есть марка «Крепс», входящая в пятерку крупнейших производителей сухих строительных смесей России, но до сих не представленная в Татарстане. Когда-то производитель уже пытался штурмовать местный рынок, но неудачно. Теперь фирма «МСМ-Казань» предпринимает новую попытку вывести марку «Крепс» на местный рынок. В общей сложности в дилерском пакете «МСМ-Казань» девять фирм, четыре из них передали компании эксклюзивные права на распространение своей продукции в Казани, на всей территории Татарстана или даже по всему Поволжью.

«Мы рассчитывали на очень большую емкость нашего рынка, – рассказывает Самир Марданов. – Я сам работал на стройке и знаю, что при всем многообразии торговых организаций часто бывает, что найти какую-то торговую позицию даже популярной марки бывает сложно. Например, в ситуации, когда завод компании-производителя встает на профилактику».

Полностью реализовать свой потенциал и выйти на полную мощность оптовый торговец стройматериалами может в лучшем случае через два года работы. В компании «МСМ-Казань» учли это при формировании своих планов на ближайшие полгода: реализовывать 20 т строительных смесей, 4 т лакокрасочной продукции, не меньше 1 тыс. рулонов теплоизоляционных материалов в месяц. Но в июле, в разгар строительного сезона, удалось продать лишь 2 т строительных смесей, менее 2 т лакокрасочной продукции, 400 рулонов теплоизоляционных материалов.

Как оказалось, потребители просто не готовы воспринимать продукцию малоизвестных производителей. Например, на рынке цементных смесей региона доминируют две марки: «Унис» и «Ветонит». Доля всех других производителей пока несопоставима с долей этих двух – не более 35%. При этом для многих местных строителей марка «Унис» – полноценный синоним понятия «плиточный клей». Всю гипсовую продукцию в Татарстане под твердым контролем держит фирма «Кнауф».

Эта ситуация – закономерный итог активной маркетинговой политики самих производителей. Например, фирма «Кнауф» даже открыла в Казанском архитектурно-строительном университете собственный учебно-консультационный центр.

«Мы говорили об этой ситуации нашим поставщикам, пытались аргументировать необходимость усилий с их стороны, – рассказывает С. Марданов. – Но они относятся к местному рынку с очень робкой надеждой. Они согласны вкладываться в продвижение, но в разумных пределах, т. е. далеко не в таких масштабах, как когда-то фирмы «Кнауф» и «Унис».

При этом, по мнению Самира Марданова, за рынок все-таки стоит бороться. По оценкам компании «МСМ-Казань», емкость рынка строительных смесей Татарстана составляет около 40 тыс. т в месяц. При этом самые крупные оптовые компании, торгующие этими смесями, занимают не более 10% рынка каждая.

Многолетнюю привязанность строителей к определенным маркам Самир Марданов объясняет еще и тем, что компаниям-поставщикам удалось лично заинтересовать начальников отделов снабжения строительных компаний.

Воины в чистом поле

Основной прием в борьбе за повышение уровня продаж – личный контакт с потенциальными клиентами. Менеджеры отдела продаж компании условно разделены на две группы: одни работают «в поле», а другие обзванивают строительные организации, высылают коммерческие предложения по факсу и электронной почте.

«Полевые» менеджеры выезжают непосредственно на строительные объекты, где лично общаются с сотрудниками отделов снабжения, начальниками участков, инженерами и т. д. При них всегда есть демонстрационные палеты, на которых можно сравнить предлагаемые образцы с аналогами от конкурентов. После проведения презентации строительные компании получают возможность заказать небольшую разовую поставку. И если условия всех устраивают, дальнейшее сотрудничество продолжается в большем объеме.

Пока статистика продаж не радует: объездив десяток строительных компаний, контракт на разовую поставку менеджер заключает в среднем только с двумя-тремя из них. Объективно 20–30% – неплохой показатель. Если бы контракты заключались на сумму хотя бы 200 тыс. р., руководство компании было бы довольным. Но средняя сумма заключаемых контрактов – всего 10 тыс. р., так как далеко не всегда после первой разовой поставки следует контракт на крупные суммы. За полгода работы компания «МСМ-Казань» сумела договориться только с тремя крупными партнерами, суммы контрактов с которыми превышают заветные 200 тыс. р. Эффективность менеджеров, работающих в офисе, несколько выше, чем «полевых»: примерно четыре контракта на 10 контактов. Но стоимость контрактов, не выше, чем у «полевых» менеджеров.

Общением с потенциальными клиентами компания «МСМ-Казань» не ограничивается. Компания размещает рекламу в средствах массовой информации. «Телевизионная реклама слишком дорогая для нас, к тому же она рассчитана на повышение розничных продаж, – рассуждает Марданов. – Мы решили, что более полезной будет реклама в специализированных СМИ». Сейчас компания «МСМ-Казань» размещает рекламные модули и статьи в четырех печатных изданиях: газетах «Стройка», «Из рук в руки» и в двух региональных газетах о строительстве. Раньше изданий, с которыми сотрудничала компания «МСМ-Казань», было больше, но именно эти были признаны наиболее эффективными.

Кроме того, компания установила поблизости от своих складов рекламный баннер площадью 18 м² совместно с производителем строительных смесей «Крепс». Ежемесячный маркетинговый бюджет компании составляет 65 тыс. р.

Примерно такую же рекламную стратегию используют и конкуренты: печатают объявления и статьи в специализированных СМИ, наружную рекламу размещают только в непосредственной близости от собственных складов.

Производители, чьей продукцией торгует компания «МСМ-Казань», тоже выразили готовность помочь в борьбе с конкурентами. «Мы договорились, что производители разделят с нами наши маркетинговые бюджеты», – говорит Марданов. Договаривались по сложной схеме: в первоначальное продвижение новых марок и их рекламную кампанию вкладывается самостоятельно. Через срок, указанный в договоре (от четырех до шести месяцев), «МСМ-Казань» сдает производителю отчет о тратах на рекламу – и производитель возвращает 50–70% затрат.

Некоторые производители, например фирма «Крепс», заранее утверждают маркетинговый бюджет с компанией, планируют совместные акции. Другие доверяют маркетинговую кампанию фирме «МСМ-Казань», оговаривая лишь сумму, больше которой тратить на продвижение не рекомендуется.

На основании информации, приведенной в данной ситуации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как компании изменить пристрастия региональных строителей?
2. Как обратить их внимание на другие, менее знакомые марки стройматериалов?

Ситуация «Партнер на полмиллиона»

Московская компания «Калео» – эксклюзивный дистрибьютор корейского завода «ДИС Технолоджи Ко». В 2006 г. компания представила в России принципиально новую технологию обогрева и одной из первых начала торговать пленочными теплыми полами – это тонкая термическая пленка с инфракрасным излучением, которая укладывается на старую стяжку.

Кабельные теплые полы уже десять лет продвигают в России крупные компании – «Теплолюкс» (16% рынка), «Дэви» (13%), «Нексэнс» и «Цейхит» (по 12%). В десятке лидеров компания «Калео» – единственная фирма, торгующая пленочными теплыми полами. У компании сейчас около 4% рынка, объем которого оценивается примерно в 200 млн долл. США. Оборот фирмы «Калео» за прошлый год составил примерно 8 млн долл. США.

Цена пленочного пола сопоставима с кабельным – приблизительно 1,8 тыс. р. за 1 м², но при этом, в отличие от кабельного, пленочное покрытие экономит до 15–20% электроэнергии. Кроме того, пленочный пол требует меньше затрат: его можно, например, укладывать на старую стяжку, не используя клей и мастику. В компании «Калео» дополнили корейский пленочный пол комплектующими, упаковали в коробку – в результате получился конструктор для самостоятельной укладки под маркой «Калео».

До сих пор компания развивала бизнес в основном в регионах. Собственной розницы у фирмы «Калео» нет, продажи идут через сеть дистрибьюторов и дилеров, которые выходят на розничные магазины и строительные организации в 80 городах. Теперь руководители компании «Калео» нацелились на завоевание столицы и за счет нее намерены существенно увеличить свою долю на рынке.

В 2009 г. компания выделит на продвижение своей марки примерно 10% оборотных средств. Половина бюджета будет потрачена на федеральную рекламу, в том числе телевизионную (продукция фирмы «Калео» часто используется, например, в передаче «Школа ремонта»), другая часть пойдет на рекламу в московских и региональных СМИ.

Компания «Калео» уже открыла интернет-магазин с доставкой по Москве. Однако 80% систем теплого пола продается через столичные строительные рынки, опыта работы с которыми у компании пока нет. Лидеры рынка – фирмы «Теплолюкс» и «Дэви» – работают в Москве и через дистрибьюторов, и через штатных торговых представителей. Но для компании «Калео» слишком затратно выстраивать одновременно два канала продаж. Топ-менеджеры компании стоят перед выбором: набрать в штат территориальных представителей либо найти независимых партнеров, которые обеспечат присутствие фирмы «Калео» на московских рынках.

Агенты или предприниматели?

В работе через торговых представителей есть несомненный плюс – возможность контролировать ситуацию в точках продаж. Но трудностей гораздо больше. Так, руководству компании «Калео» придется вкладывать в развитие продаж собственные средства. «От нас потребуются значительные затраты: содержать сотрудников и нести риски, связанные с различными темпами реализации продукта на разных розничных точках», – говорит генеральный директор компании «Калео» Светлана Антонова. По ее подсчетам, штатный торговый представитель обойдется примерно в 50 тыс. р. ежемесячно с учетом премиальных. Таких сотрудников на все московские торговые точки потребуется не менее десяти. Но основной проблемой является то, что торговым точкам придется предоставлять товарный кредит и отсрочку платежа.

В компании пока склоняются к другому варианту – привлечь предпринимателей, которые будут покупать партии товара и самостоятельно работать с розничными торговыми точками. В отношениях с партнерами, готовыми стать мелкооптовыми дистрибьюторами, риски компании «Калео» уменьшаются. Партнеры самостоятельно финансируют свой бизнес и следят за продажами. Вместе с тем этот вариант экономически менее выгоден для компании, поскольку часть прибыли достанется партнерам.

Потенциальными партнерами могут быть как новички, так и дилеры, имеющие связи на рынках Москвы. По словам генерального директора, лучшие региональные партнеры компании «Калео» вышли как раз из числа тех, кто осваивал продажи теплых полов с нуля.

Энтузиазм и наличие автомобиля – далеко не все требования к партнерам. Компания «Калео» ставит потенциальным дистрибьюторам еще одно условие: выкупить продукцию не менее чем на 500 тыс. р. Эта сумма – своеобразный маяк для «Калео». В компании признаются, что для регионов порог закупок был гораздо ниже – около 50 тыс. р. Но для Москвы хватит и десяти партнеров, готовых сразу вложить крупную сумму в дело. «Работать с десятком партнеров для нас приоритетнее, чем привлечь сто мелких организаций», – объясняет Светлана Антонова. Всем партнерам компания оказывает маркетинговую поддержку: предоставляет POS-материалы, оплачивает локальную рекламу, обучает сотрудников по различным направлениям и так далее.

По плану руководителей компании «Калео» вдохновить потенциальных партнеров должны приличная маржа (50–70%) и гарантия возврата непроданной продукции по истечении трех месяцев. «Если за три месяца человек передумает работать с нами, мы готовы принять товар и вернуть деньги. Но за это время он должен разобраться, нравится ли ему заниматься нашим товаром или нет», – говорит генеральный директор компании «Калео».

Компания уже разместила информацию о поиске партнеров на своем сайте, а также на ресурсах по продаже бизнеса с целью заинтересовать потенциальных предпринимателей. Но притока клиентов пока нет.

Исходя из информации, представленной в данной ситуации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какой путь лучше выбрать Светлане Антоновой: сделать ставку на штатных продавцов или же искать предпринимателей, готовых сделать на марке «Калео» собственный бизнес?
2. Кого и каким образом привлечь в качестве партнеров?
3. Как лучше действовать, чтобы не брать на себя лишние риски, когда товар может зависнуть в розничной точке?

Ситуация «Пересушенный остаток»

С середины 90-х гг. XX в. Лев Загойти занимался поставками продовольствия и искал нишу, где у него не было бы конкурентов. Случайно в поисках подходящих товаров для военных он узнал о существовании сублимационных продуктов. Идея производства сублиматов показалась ему очень перспективной, и вот уже восемь лет созданная им компания «Галактика Инк» – единственный в России производитель таких продуктов.

Сублимация – высушивание продуктов в температурном режиме, позволяющем сохранить их полезные свойства. Они сначала быстро, в «шоковом» режиме, замораживаются, а потом помещаются в сублиматор, где путем вакуумной сушки содержащиеся в них кристаллы льда переходят сразу в газообразное состояние, минуя жидкую стадию. Обычная сушка происходит при температуре выше 100 °С, продукт после этого, по образному выражению Л. Загойти, «умирает». Сублиматы же сохраняют до 95% полезных свойств и не накапливают радиацию. Выглядят они непрезентабельно – в виде порошка или гранул, но после насыщения влагой восстанавливается исходный вкус, вид и даже цвет. Вес сублимированных изделий ничтожно мал: в среднем в 6–7 раз меньше, чем исходных продуктов, а хранятся они от 2 до 5 лет. При этом, если ассортимент продуктов, которые можно высушить обычным способом, узок (например, сливочное масло при такой технологии просто растает), то сублимировать можно почти все. Свойства сублимированных продуктов делают их незаменимыми для туристов, военных и даже для космонавтов.

Себестоимость сублимированных продуктов заметно выше, чем обычных сушеных: на один килограмм готового продукта уходит 10–12 кг сырья, производство одного килограмма обходится в 250–300 р. Таким образом, обычное сухое молоко стоит 50 р. за килограмм, а сублимированное – все 400 р.

Изначально данная технология создавалась для нужд военных. Л. Загойти мечтает существенно расширить сферу ее применения. Например, поставлять сублимированные овощи и фрукты в северные регионы, где их нельзя выращивать в силу климатических условий, обеспечивать молочными продуктами школы и детские учреждения там, где свежего молока недостаточно. И, конечно, самый очевидный способ повысить популярность сублиматов – торговать ими в розницу, как это уже происходит в Западной Европе и США. «Где-нибудь в США на полках супермаркетов лежат, к примеру, несколько видов мюсли. И в числе самых дорогих – мюсли с сублимированными ингредиентами. Их покупают, потому что люди знают: сублимированные продукты полезнее обычных высушенных, и понимают, почему они дороже», – говорит Л. Загойти.

Пока основным потребителем сублиматов в России являются производители продуктов быстрого приготовления: они добавляют сублимированные фрукты и ягоды в «моментальные» каши, а мясные продукты – во вторые блюда.

Носители знания

До появления компании «Галактика Инк» сублимационные технологии в России практически не развивались. Еще в советские годы сублимированные мясные продукты делали в Беларуси, потом сублимационные аппараты были построены в Калужской области, позже их выкупила компания «Русский продукт».

Из-за дороговизны и низкой рентабельности от производства сублиматов в Калуге компания отказалась. Так что принадлежащие компании «Галактика Инк» заводы в Волгоградской и Мурманской областях – единственные в России производители сублиматов. Кроме того, они единственные в стране носители уникальной технологии: в советские годы ассортимент сублимированных продуктов был крайне узким, а в компании «Галактика Инк» его расширили до десятков наименований: супы, вторые блюда, омлеты с разными наполнителями. Овсяные каши быстрого приготовления здесь делают с десятками начинок, в том числе с необычными для «моментальных» каш брусничкой, ежевикой или морошкой. Специально для туристов, альпинистов, военных наладили производство индивидуальных сухих пайков: в одном наборе весом меньше 400 г содержится дневное меню, включающее напитки и десерт.

Все эти продукты производятся под торговой маркой «Гала-Гала», зарегистрированной в 2003 г., для них разработана индивидуальная упаковка. Многие коробки продукции «Гала-Гала» украшают награды и медали со специализированных выставок. Однако, несмотря на признание профессионалов, наладить розничную продажу у Л. Загойти пока не получается.

Неприступная розница

Объем производства заводов сублимированных продуктов компании «Галактика Инк» составляет 20 т в месяц (мощность фасовочной линии – до 1 млн упаковок в месяц), ежемесячный оборот – около 10 млн р. Правда, среднегодовой показатель загрузки мощностей – 70%.

Основная доля продукции делается под заказ. Примерно 25% производства – для армии (военным поставляются сублимированные молочные продукты: масло, сметана, сыр обычный и плавленый, творог, простокваша, молочный напиток), еще около 70% – сырье для других производителей продуктов быстрого приготовления. Уникальный ассортимент готовых блюд, разработанный компанией «Галактика Инк», составляет только 5% объема производства. Что именно попадет в эти 5%, директор компании определяет сам, на свой страх и риск.

В 2004 г. Лев Загойти решил выйти в розничные сети для начала с кашами, потом к ним добавились первые и вторые обеденные блюда. В общей сложности в продаже появилось больше 50 наименований. Продукция «Гала-Гала» появилась в сетях магазинов «Седьмой континент», «Патэрсон», «Рамстор», «Столица», «Мосмарт» и др. На полках магазинов они оказались рядом с десятками других торговых марок продуктов быстрого приготовления. Чтобы как-то с ними конкурировать, компания «Галактика Инк» вынуждена была установить сопоставимые цены. Например, оптовая цена упаковки овсяных каш (10 порций) составляет 52 р., а упаковка супов, вторых блюд или омлетов (7 порций) – 154 р. Л. Загойти признается, что невысокие цены были назначены в ущерб рентабельности: ее средний показатель по готовым блюдам марки «Гала-Гала» в рознице не превышал 15%.

В розничных сетях компания «Галактика Инк» продержалась два года: высокая оплата за размещение на полках магазинов и навязанные жесткие условия работы оказались ей не под силу. Только за размещение на полках одного магазина с компании брали 5–6 тыс. долл. США. Со всех поставок компания платила магазину определенный процент, даже с тех, которые в итоге возвращались назад. А возвраты случались довольно часто, так как сети заказывали позиции, которые еще оставались у них на складах. Компания оказывалась с товаром, чей срок годности близок к критическому, и ни один магазин не взял бы его на реализацию. Руководство компании поняло, что работа идет с убытком.

Примерно в тот же период компания пыталась наладить поставки товаров в другие регионы. С компанией «Галактика Инк» работали десятки дистрибьюторов. Большинство из них перестали сотрудничать с компанией, поскольку продукция не пользовалась спросом. В настоящее время 5% продукции компании, которая делается не под заказ, реализуется в московском торговом центре товаров для туристов и экстремального спорта «Экстрим», а также через нескольких мелких дистрибьюторов в регионах.

Л. Загойти признает, что ничто не мешает, к примеру, поднять цены на продукцию для существенного увеличения рентабельности. Но он не верит, что товар станет пользоваться спросом. «Люди не знают, что такое сублимированные продукты, – говорит Лев Загойти. – Часто они думают, что это какие-то биологически активные добавки. Значит, мы не можем просто выставить продукцию на полки – мы должны потратить огромные силы на то, чтобы рассказать людям о нашей продукции, о ее большей пользе по сравнению с обычными продуктами быстрого приготовления». Тем не менее, Л. Загойти не оставляет мыслей снова попробовать выйти в розничную торговлю. Но теперь точно знает, что без специального опыта и навыков делать этого не стоит. Полагаться на наемного менеджера, как в первый раз, директор компании не хочет.

В поисках хоть какого-то пути вывода своей продукции на рынок Лев Загойти предлагал даже наладить производство ассортимента компании «Галактика Инк» под торговыми марками компаний-партнеров, производителей продуктов быстрого приготовления, чьи бюджеты на продвижение несопоставимы с его возможностями. Однако эта идея никого не заинтересовала. «Если бы мы делали для этих компаний продукт целиком, то они стали бы полностью зависимы от нас» – объясняет Л. Загойти.

Получается, что нишу, в которой никого, кроме него нет, Л. Загойти найти удалось, но эффективно использовать ее возможности и продвигать собственную торговую марку не выходит.

Разработайте рекомендации, как вывести сублимированные продукты в розницу и поднять продажи.

Ситуация «Повседневный экстрим»

Сеть магазинов «Активный отдых» была создана в 1999 г. компанией «Баск» – первым российским производителем туристической одежды и снаряжения (палаток, рюкзаков, спальников, пуховиков, термобелья). Соответственно, ассортимент этих магазинов создавался под нужды путешественников, любителей экстремальных видов спорта, туристов и альпинистов.

В настоящее время у сети семь магазинов в Москве, один в Нижнем Новгороде и два интернет-магазина. Оборот в 2008 г. составил около 180 млн р. Магазины торгуют не только продукцией фирмы «Баск», но и одеждой и снаряжением известных среди профессионалов марок – «Соломон», «Салева», «Рэд Фокс», «Феррино», «Алексика» и др.

Однако рынок одежды и снаряжения для активного отдыха, туризма и экстремальных видов спорта локalen и растет медленно. Количество любителей гор в последние годы практически не увеличивалось. «Еще шесть месяцев назад эксперты в один голос прогнозировали рост рынка спортивных товаров на 15%. Кризис только набирает свои обороты, но оптимизм уже понемногу угас», – говорит директор сети магазинов «Активный отдых» Михаил Ярин.

Руководство управляющей компании – ЗАО «Технологии приключений» – еще год назад решило выйти на массового клиента. Расширения аудитории и увеличения клиентского потока требуют и западные акционеры компании – фонд прямых инвестиций Eagle Russia Fund. Но теперь задача усложнилась. Возникла проблема как с небольшим бюджетом привлечь в магазины публику, у которой сеть «Активный отдых» ассоциируется с палатками и рюкзаками, но никак не с модной верхней одеждой или удобной обувью.

Альтернатива для масс

«Многие думают, что мы торгуем только веревками и крючками для скалолазания. Это не так. Основной ассортимент товаров из сети магазинов «Активный отдых» (термобелье, куртки, кроссовки и др.) подходит и для города», – говорит Михаил Ярин.

Во-первых, продаваемая продукция удобна и для повседневного использования. Во-вторых, рано или поздно любой человек выезжает на природу, и ему нужна правильная экипировка. «Неважно, куда вы собираетесь – в экспедицию на Эверест или на пикник на речке в Подмосковье, но если уж покупать снаряжение, то действительно проверенное в самых экстремальных условиях и у профессиональных специализированных продавцов», – рассуждает менеджер по маркетингу сети магазинов «Активный отдых» Юрий Боев.

В компании уверены, что добротные кроссовки и куртки из мембранной ткани могут стать одеждой жителя большого города. По крайней мере, для Европы это уже норма. Проблема только в том, что россиянин вряд ли пойдет за одеждой или обувью в специализированную сеть магазинов для любителей активного отдыха и экстремальных видов спорта. Скорее он отправится в магазин одежды, торговый центр или крупную торговую сеть.

Основными конкурентами сети магазинов «Активный отдых» являются сети «АльпИндустрия», «День сурка» и «Рэд Фокс», а также «Кант», «Спортмастер», «Триал Спорт», которые не специализируются на outdoor-продукции, но имеют в своем ассортименте схожие товарные категории. Впрочем, в отличие от ряда конкурентов сеть «Активный отдых» не торгует товарами для городского спорта – лыжами, сноубордами, велосипедами. Цены в сети нельзя назвать слишком доступными – например, средний чек составляет 3500 р., тогда как в магазинах сети «Спортмастер» – 1500–2500 р. «Мы не ориентируемся на низкие цены. У нас другая философия – вещь должна быть качественной, ноской, рассчитанной на большой срок службы, в которой можно пойти даже в горы», – говорит Михаил Ярин.

Золотое сечение

Менеджеры сети «Активный отдых» уже предприняли определенные шаги для достижения своей цели. Так, в 2008 г. они подкорректировали ассортимент магазинов и добавили городской вариант одежды фирмы «Баск», а также расширили линейку outdoor life style (повседневный outdoor) других брендов.

Но, прежде чем запускать рекламную кампанию, нужно больше узнать о потребителях. В конце 2008 г. в магазинах сети «Активный отдых» провели опрос посетителей. Оказалось, что большинство из них выбирают товар, полагаясь на личный опыт. На втором и третьем месте по значимости оказались те, кто доверяют мнению друзей, знакомых, а также участников дискуссий на форумах, далее (в порядке убывания голосов) – материалам в прессе, Интернете, консультациям продавцов, соревнованиям и промо-акциям. На последнем месте оказались те, кто доверяют рекламе (пресса, ТВ, радио, наружная реклама). Но так как опрос проводился среди посетителей магазинов, он не совсем объективно отражает полную картину на рынке.

В идеале через год-два руководители сети видят соотношение категорий массовых клиентов и любителей активного отдыха в пропорции 50/50. На продвижение «в массы» они готовы потратить не более 2,5 млн р. в год (в 2008 г. затраты составляли менее 1 млн р.). При этом у интернет-магазинов – отдельный бюджет. У менеджеров сети «Активный отдых» есть ощущение, что бизнес может вырасти минимум на 50% только за счет правильного маркетинга. Хотя до сих пор сеть практически никак себя не продвигала, за исключением баннеров на профильных сайтах и спонсорства специализированных мероприятий, например, Фестиваля приключенческих гонок.

На основании информации, представленной в данной ситуации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какими маркетинговыми приемами стоит воспользоваться при выходе «в массы»?
2. Как привлечь к сети «Активный отдых» аудиторию, готовую заплатить за надежные вещи, и при этом не потерять лояльных потребителей?

Ситуация «Рекламная пауза»

«Ситно» – управляющая компания, которая руководит несколькими предприятиями, производящими продукты питания под единым брендом. Объединенные общим брендом предприятия выпускают несколько сотен видов продукции. На своих землях (более 120 га в Челябинской области) компания выращивает зерно, которое обрабатывает на собственных элеваторах, а затем на собственных же мощностях превращает его в муку и комбикорма. Из муки на хлебокомбинатах компании «Ситно» пекут хлеб и кондитерские изделия, комбикорма отправляют на собственные животноводческие фермы. Компания «Ситно» выращивает герефордов (коров мясной породы), молочных коров и кур, что позволяет содержать свое колбасное производство. В общей сложности бренд «Ситно» объединяет пять крупных производителей (три хлебокомбината, комбинат хлебопродуктов и птицеводческую фабрику). Компания выпускает 12 наименований муки, 72 вида колбасных изделий, 30 видов полуфабрикатов, более 300 видов хлеба и кондитерских изделий.

В структуре компании предусмотрены возможности для сбыта собственной продукции. Часть ее производители продают через фирменную торговую сеть в Магнитогорске, а также самостоятельно организуют поставки в другие регионы. Когда становится понятно, что в том или ином регионе товар пользуется спросом, принимается решение об открытии там торгового дома «Ситно». Компания уже открыла три торговых дома – в Челябинске, Уфе и Москве. Как правило, торговые дома предлагают продукцию «Ситно» не только сетевым магазинам, но и небольшим продуктовым павильонам. В итоге продукция компании «Ситно» продается в полутора десятках областей страны.

Однако в объединении зреет конфликт: производители уверены, что торговые дома недостаточно эффективно реализуют их продукцию, а торговые дома парируют, что рост продаж без вложений в рекламу невозможен. Вкладывать же средства в рекламу часть производителей отказывается. Получается, что маркетологи управляющей компании оказались в роли судей: им необходимо разрешить конфликт и предложить стратегию, которая устроит обе стороны.

Сообщество независимых

Исторически в компании «Ситно» сформировалась непростая схема взаимодействия между производителями и торговыми подразделениями. Каждое предприятие имеет свой собственный бюджет. И хотя все подразделения объединены единым брендом, фактически каждое из них – отдельное юридическое лицо. Эта ситуация сказывается и на схеме продаж продукции.

Торговые дома работают с производителями по агентским договорам. Они ищут клиентов, ведут переговоры, оформляют необходимую документацию, делают заявку предприятию-производителю на поставку определенного количества продукции. При этом торговый дом выкупает у производителя товар по фиксированной цене, а цену, по которой продукция передается конечному продавцу, регулирует по своему усмотрению. За посреднические услуги торговый дом получает от 1 до 4% с реализации товара. Сопутствующие издержки – «входные билеты» в торговые сети, рекламные кампании – оплачиваются производителем.

В большинстве случаев маркетинговые бюджеты компаний-производителей рассчитываются исходя из счетов, которые выставляет торговый дом. Например, он доводит до сведения производителя стоимость размещения товара на полке магазина. Исходя из этих данных производственники определяют, сколько полок они готовы оплатить. Так же высчитываются и другие параметры.

Но если с необходимостью оплачивать «входные бонусы» производители смирились, то в полезности рекламных кампаний уверены далеко не все. «Дело в том, что некоторые наши производители отказались выделять средства на рекламные кампании, пока товар в регионе неизвестен, – рассказывает корпоративный маркетолог компании «Ситно» Ольга Пушихина. – Они предложили подождать, пока их продукция станет популярной». С такой проблемой компания столкнулась, открыв торговый дом в Уфе: до сих пор представителям торгового дома и заводам-производителям не удается договориться.

Яйцо или курица

Конкуренция в тех сегментах рынка, где представлена продукция компании, неоднородна. Например, на рынке муки она невелика. Благодаря этому обстоятельству, как, впрочем, и качеству продукции, мука марки «Ситно» популярна у покупателей. При этом производители муки (чья рентабельность ниже, чем в колбасном производстве) не сомневаются в необходимости маркетинговых кампаний и с готовностью выделяют на них средства из собственного бюджета. Специально для башкирского рынка, где традиционно лояльно относятся к продукции местных производителей, один из мукомольных заводов компании «Ситно» запустил марку муки «Тантана». Перед запуском данной марки маркетологи завода-производителя

провели маркетинговое исследование, были разработаны фирменный стиль и дизайн (логотип компании «Ситно» остался только на боковом шве упаковки). Мука марки «Тантана» встала на полки рядом с мукой марки «Ситно». В итоге полочное пространство, которое занимает продукция этого производителя, увеличилось в несколько раз.

У производителей кондитерских изделий ситуация обратная. Им приходится выживать в жесткой конкурентной борьбе с сотнями торговых марок. Поэтому они категорически против трат на рекламу, пока их товар не появится в магазинах и не станет понятно, что покупатели в нем заинтересованы.

Чтобы убедить производителей в том, что без рекламы завоевать популярность не удастся, приводят пример челябинского торгового дома. Он был открыт в 2001 г., но активные продажи продукции «Ситно» там идут только два последних года. Резкий рост продаж начался именно тогда, когда стартовала активная рекламная кампания: были размещены билборды, прошла реклама в печатных городских СМИ. Также компания выступила спонсором нескольких программ о еде на местном телевидении. По окончании рекламной кампании объем продаж был в два раза больше, чем до ее начала. Однако производители не усматривают здесь причинно-следственной связи. Они считают, что продажи пошли вверх, потому что за пять лет удалось заработать лояльность покупателей, и рекламная кампания не сыграла никакой роли.

Исходя из информации, представленной в данной ситуации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как маркетологам управляющей компании «Ситно» убедить заводы-производители в необходимости тратиться на рекламные кампании?

2. Как объяснить предприятиям, что без рекламы, сопровождающей выход товара на новый рынок, продавать не получится?

Ситуация «Стремительный старт-ап»

В октябре был запущен интерактивный информационно-развлекательный интернет-журнал People's Choice.ru с функцией голосования и рейтингами. На данный момент проект не имеет аналога в Рунете – он полностью основан на интерактивном голосовании. Цель проекта – создать платформу для опроса общественного мнения в сфере индустрии развлечений (телевидение, кино, музыка). Для ее достижения необходимо в относительно короткие сроки добиться внушительного уровня посещаемости сайта.

Целевая аудитория журнала People's Choice – динамичные, проактивные люди 18–35 лет со средним уровнем доходов. Мужчины составляют 50% аудитории, женщины – столько же. Потенциальные посетители сайта – активные потребители всего нового и модного – гаджетов, одежды, технологий, развлечений. Они с интересом следят за жизнью звезд, воспринимая их как стилиобразующую часть общества.

Перед командой сайта стоит задача стремительной раскрутки ресурса, которая может быть осуществлена только с использованием нетрадиционных методов продвижения. Проблема заключается в том, что у компании пока нет опыта и собственной статистики для прогнозирования эффективности тех или иных средств продвижения.

Какой путь выбрать?

На имиджевые задачи и узнаваемость бренда уже начали работать несколько партнерских программ. Но они не дадут требуемого эффекта для посещаемости сайта. Поставленную задачу можно решить только при условии активного использования нетрадиционных механизмов маркетинга, в частности вирусного маркетинга.

Однако имидж проекта и дизайнерское решение – интернет-журнал с подачей новостей в форме голосования – не позволяют использовать даже некоторые стандартные инструменты интернет-продвижения. Например, возникают трудности с проведением поисковой оптимизации текстов сайта. Дизайн, строгий контроль за содержанием и необходимость следования выбранному имиджу не позволяют изменять тексты в соответствии с требованиями оптимизации.

Агентства, предоставляющие услуги по нетрадиционному интернет-продвижению, в большинстве своем не предоставляют четких гарантий по конечному результату – повышению посещаемости ресурса, а своего опыта оценки подобных предложений у компании пока нет. Поэтому нет и понимания, какое количество новых посетителей могут привести предлагаемые проекты вирусного маркетинга или покупки мест (постов) у блоггеров. В то же время необходимо четкое представление об окупаемости средств, вложенных в программы нетрадиционного продвижения.

С другой стороны, у компании есть своя сильная креативная группа, которая генерирует оригинальные решения, ежедневно обновляя содержание журнала нестандартной, насыщенной юмором информацией.

Как удержать посетителей?

Другим немаловажным вопросом является разработка программы лояльности целевой аудитории сайта. При «агрессивных» инвестициях в узнаваемость бренда, в его имиджевую составляющую (в этом направлении уже работают несколько партнерских программ) и в привлечение целевой аудитории необходимо иметь действенную программу лояльности, чтобы по максимуму окупить потраченные средства. Прекрасно осознавая, что удержать имеющуюся аудиторию во много раз дешевле, чем каждый раз привлекать новую, компания стремится найти наиболее эффективное решение программы лояльности.

Предложите свои варианты решения данной проблемы, в том числе нестандартные варианты.

Ситуация «Там, где нас нет»

Компания «МФО-Сибирь» выросла из небольшого магазинчика в Томске, который продавал бытовые фильтры для очистки воды. В настоящее время «МФО-Сибирь» – это один из крупнейших в Сибири дистрибьюторов оборудования для водоподготовки, фильтров для воды и насосов. Центральный офис компании по-прежнему располагается в Томске, а склад – в Новосибирске. Клиенты компании «МФО-Сибирь» – дилеры водоочистного оборудования, инженерные фирмы, магазины строительных материалов и сантехники, супермаркеты, сантехнические бригады, приобретающие продукцию для дальнейшей продажи конечному заказчику или розничному покупателю.

В настоящее время компания «МФО-Сибирь» продает оборудование для очистки воды по всей Сибири – от Омска до Красноярска. Спрос на ее услуги постоянно растет. Однако компании никак не удается наладить работу в регионах, чтобы расширить географию своей деятельности.

Дистанционное управление

Генеральный директор компании «МФО-Сибирь» Сергей Андреев уверен, что фирме необходимы региональные представители, которые поддерживали бы работу со старыми клиентами и искали новых. По задумке Андреева, такие представители должны стать связующим звеном между клиентом и складом компании. Их задача – не только договориться с заказчиком о цене и сроках поставки, но и помочь тому разобраться с ассортиментом и спецификой оборудования и сделать правильный выбор.

Долгое время заказчиков в других сибирских городах искали дистанционно – из Томска и Новосибирска. Андреев и его коллеги порой лично объезжали регионы, чтобы провести встречи с ключевыми клиентами. Однако работать в таком режиме тяжело и малоэффективно.

Личное присутствие

Постепенно в компании поняли, что успешно развиваться в регионах без постоянного присутствия там невозможно. «Мы отправляли сотрудников из центрального офиса в длительные командировки для «раскрутки» регионов, – говорит С. Андреев. – Это было очень накладно, так как им приходилось снимать жилье, оплачивать поездки домой и другие расходы. Эффект при этом был слабый: сказывалось незнание сотрудниками местной специфики, отсутствие связей, длительный период адаптации».

Решили привлекать региональных представителей из числа местных жителей. Вскоре подходящие кандидаты нашлись в Омске, а затем и в Кемерово. После небольшого периода обучения оба региональных представителя начали работать.

«Первые результаты были неплохими, – рассказывает С. Андреев. – Число клиентов увеличилось, рынок оживился. Правда, на росте продаж это не отразилось. Постепенно энтузиазм региональных представителей падал, они стали заниматься «отписками», а сами в рабочее время решали свои вопросы, подрабатывали и т. д.».

Такая ситуация возникла и в Омске, и в Кемерово практически одновременно – спустя восемь-девять месяцев после начала работы. Андреев считает, что проблема не в конкретных сотрудниках, а в неправильно выстроенной системе. Но в чем ошибка, не понимает.

Одной из возможных причин является отсутствие постоянного контроля, когда люди предоставлены сами себе.

Связующим звеном между региональными представителями и офисами компании был сам генеральный директор: он отвечал на вопросы, консультировал. Региональных менеджеров периодически вызывали в офис на обучение, а когда руководители компании «МФО-Сибирь» навещали в городах, где работали представители, то вместе объезжали клиентов. При этом представители вели постоянную переписку с офисом, раз в неделю предоставляли отчеты о работе.

Подозрения, что причина неудачи в неправильно выстроенной системе мотивации, оказались неоправданными. Мотивация была типичной для такой работы: оклад 10 тыс. р., компенсация всех расходов плюс 2% объема продаж. В течение первых трех месяцев новым сотрудникам гарантировали зарплату выше оклада, даже если привести новых клиентов за это время у них не получалось. Выходило, что в месяц региональные представители получали по 20–25 тыс. р.

Осознав, что по такой схеме развиваться в регионах не получается, руководство компании решило использовать другую.

Партнерская помощь

Одним из ключевых партнеров компании «МФО-Сибирь» является официальный дилер компании, сеть розничных магазинов «Аквобонус», специализирующаяся на оборудовании для водоочистки. Сеть развивается по франшизе, помимо Томска и Новосибирска магазины сети работают еще в семи сибирских городах. В компании «МФО-Сибирь» решили объединить свои усилия по работе в регионах с партнерами.

Рассматривали несколько вариантов. Например, арендовать в офисах сети «Аквобонус» рабочие места для региональных представителей компании «МФО-Сибирь». При такой схеме работы сотрудники последней уже не были бы предоставлены сами себе, а находились под присмотром сети магазинов «Аквобонус».

В сети «Аквабонус» эту идею встретили без энтузиазма. Тогда руководству сети предложили работать по принципу агентского договора: взять в собственный штат людей, которые занимались бы поиском именно оптовых клиентов и вели бы работу с ними (проводили встречи, знакомили со сложным оборудованием и т. д.). За это сети предлагали 10% оборота. Процент, который имеет сеть магазинов «Аквабонус», работая с розничными клиентами, выше, зато при такой схеме сеть в будущем может существенно увеличить объемы продаж.

Однако никаких договоренностей партнеры не достигли. Руководству сети магазинов «Аквабонус» такая схема показалась слишком сложной. К тому же большой процент компания «МФО-Сибирь» дать сети не может, а за маленький процент сеть «Аквабонус» сотрудничать не хочет.

В настоящее время рассматривается последний вариант: дать сети «Аквабонус» возможность самостоятельно развивать оптовые и мелкооптовые продажи у себя в регионе, предоставив им дополнительную скидку и товарный кредит. Руководство сети с радостью приняло новые условия. Были запрошены списки клиентов, с которыми уже налажена работа в их городах. Но постепенно все свелось именно к работе сети «Аквабонус» с теми клиентами, которых им «передали», т. е. с которыми у компании «МФО-Сибирь» и так получалось работать дистанционно.

Предложите приемлемую схему работы с регионами, позволяющую наладить оптовые и мелкооптовые продажи.

Ситуация «Цена праздника»

Компания «ШантеКлер» работает на рынке кейтеринговых услуг около пяти лет, активно развивается и входит в десятку основных московских компаний. Направления деятельности – выездное ресторанное обслуживание как на базе банкетных залов, которыми компания управляет, так и на площадках клиентов, а также корпоративное питание. В 2008 г., по данным компании, оборот «ШантеКлер» составил около 4 млн долл. США.

По мнению генерального директора компании «ШантеКлер» Геннадия Клименко, прибыль кейтеринговых фирм уменьшилась в период кризиса на 30–50%. Правда, основная паника пришлась на зимние и весенние месяцы, а к лету (так же, как и предпраздничный декабрь, это основной сезон для кейтеринга), ситуация более-менее стабилизировалась. В компании «ШантеКлер» же, несмотря на кризис, продажи даже немного выросли по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (в настоящее время компания проводит около 25 мероприятий в месяц). Клименко полагает, что во многом это результат принятых вовремя мер по укреплению отдела продаж, а также адресной работы с постоянными клиентами, на долю которых сейчас приходится около 50% заказов.

Кроме того, компания занялась диверсификацией бизнеса – развивает направление корпоративного питания и продвигает новый бренд *My bar* – организацию бармен-шоу. Активную работу по этим направлениям компания «ШантеКлер» начала не так давно, но уже достигла определенных успехов – взяла на обслуживание сеть столовых магазинов «Ашан», на стадии подписания еще нескольких серьезных контрактов. Бренд *My bar* тоже пользуется спросом – выступления профессиональных барменов позволяют оживить мероприятие, кроме того, выездной бар хорош там, где заказчик не может позволить себе полноценный банкет.

Для укрепления новых направлений компания объявила массовый «призыв» – принимает работников, уволенных конкурентами, зачастую, по словам Клименко, весьма квалифицированных. К осени планируется увеличить штат с 35 до 80 человек. Эти сотрудники будут заняты в офисе и в производственных цехах фабрики-кухни. А для обслуживания мероприятий компания привлекает временных сотрудников – поваров и официантов (до 1 тыс. человек в месяц).

Основные доходы кейтеринговых компаний получают от обслуживания мероприятий, и компания «ШантеКлер» не исключение: 80% прибыли ей дает событийный кейтеринг, наиболее рентабельный и самый большой, но и наиболее конкурентный сегмент бизнеса. К основным соперникам компании, исходя из объемов и позиционирования, Г. Клименко относит компании «Улей кейтеринг», «Конкорд кейтеринг», «Банкет холл», «Фигаро», «Парад кейтеринг». Для этих компаний услуги кейтеринга являются основным бизнесом.

Вон из класса!

По оценкам компании «ШантеКлер», в 2008 г. емкость российского рынка выездного ресторанного обслуживания составила около 85,4 млн долл. США. Прогноз на 2009 г. – около 60 млн долл. США.

Кризис сделал потенциальных заказчиков более разборчивыми. «Постоянные клиенты достаточно лояльны, и если просят о скидках, то в разумных пределах, – рассказывает Геннадий Клименко. – Но многие компании сейчас сократили бюджеты или вообще отказались от корпоративных мероприятий, поэтому нам нужно привлекать новых. Здесь мы сталкиваемся с тем, что клиенты не понимают, почему должны столько платить. В каждом конкретном случае вопрос решаем, но не уверен, что поступаем правильно, идя на поводу у рынка».

Под давлением клиентов начинают рушиться и без того не вполне сформировавшиеся ценовые границы внутри кейтерингового рынка. В столицах сильнее всего компании, в том числе компания «Шанте Клер», старались закрепиться в наиболее выгодном для исполнителя премиальном сегменте, спрос на об-

служивание мероприятий высокого уровня есть всегда. До кризиса соотношение сегментов, по мнению Г. Клименко, было следующим: 30% – премиальный (от 100 евро на одного гостя), 50% – средний (от 50 евро на одного гостя), 20% – эконом-класс (менее 50 евро на одного гостя). Верхний сегмент рос быстрее всего, а сегмент эконом-класса пребывал в стагнации.

«В реальности сегменты очень размыты, – уточняет Клименко. – Этому способствует непрозрачность ценообразования для заказчика, а также то, что клиенты не всегда понимают, чем отличается услуга того или иного уровня. Поэтому многие компании на нашем рынке готовы брать и за не «свое» мероприятие. В каждом сегменте идут ценовые войны, и часто выигрывает компания, предложившая более низкую цену за счет снижения качества. Под влиянием кризиса эти тенденции усилились».

К тому же в данный момент соотношение сегментов изменилось. Г. Клименко считает, что на 10% сократилась доля заказов премиального уровня, и настолько же выросла доля заказов эконом-класса. Соответственно, конкуренция в премиальном и среднем сегментах усилилась, а компании «ШантеКлер» не хотелось бы терять здесь своих позиций.

Диетическое питание

Пойти вслед за конкурентами и снизить цены на 20–30% – серьезный шаг для кейтеринговой компании, учитывая, что рентабельность этого бизнеса составляет 25–30%. Некоторые компании на это идут, чтобы выжить и сохранить бизнес. Клиенты, ориентируясь на наиболее низкое ценовое предложение, начинают «давить» на исполнителей, устраивают фиктивные тендеры, чтобы показать, что конкурент может предложить меньшую цену.

Директор компании «ШантеКлер» видит и положительную сторону кризиса – он способствовал тому, что кейтеринговые компании задумались об оптимизации затрат. Оптимизация возможна, по его мнению, в основном за счет постоянных издержек. От 5 до 10% расходов компания «ШантеКлер» сэкономила за счет того, что производство, складской комплекс и офис сейчас находятся в одном здании. Что касается переменных затрат, то здесь экономия возможна только на больших заказах, которых сейчас стало меньше.

Некоторое уменьшение стоимости транспортных расходов в кризис компенсировалось ростом стоимости продуктов. А затраты на персонал остались прежними. Снижать цену в угоду заказчику на 20% можно только за счет более дешевых продуктов, уменьшения количества или качества персонала. Но это уже другой уровень услуги.

«По-настоящему премиальное обслуживание – это ведь не только более обширное меню и дорогая посуда, – говорит Клименко. – Нужна более высокая квалификация персонала, большее его количество в расчете на одного гостя и большее время на подготовку, а также профессионализм менеджмента. Все это стоит денег». Клименко приводит в пример кейтеринговую службу ресторана «ПушкинЪ». Это одна из немногих компаний, которая предоставляет услуги действительно премиального уровня и никогда не снижает цену.

Возможно, в сложившейся ситуации стоило бы предлагать услуги эконом-класса, но Клименко не уверен, что это будет правильным решением – продавать такие услуги под брендом «ШантеКлер» нельзя, а вывод нового бренда потребует много времени и усилий на его раскрутку. С другой стороны, упускать клиентов также не хотелось бы.

Исходя из информации, представленной в данной ситуации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как компании «ШантеКлер» правильно выстроить свою стратегию?
2. Как не потерять свое положение в премиальном и среднем сегментах рынка, не «размыть» бренд в условиях ценовых войн и в то же время не потерять заказчиков?

Ситуация «Что в имени тебе моем»

Финансово-строительная компания – строительная организация, которая существует на рынке уже десять лет. За это время компания приобрела устойчивые связи, и сформировалось положительное отношение к ней со стороны партнеров и заказчиков.

Первоначально компания регистрировалась под названием ФСК (финансово-строительная компания) и с добавлением слова «Инвест», поскольку планировалась девелоперская деятельность. Однако со временем компания стала заниматься преимущественно генподрядными работами на строительном рынке, сохранив при этом старое название.

В настоящее время компания осуществляет свою деятельность согласно действующим до ноября 2009 г. лицензиям на проектирование и строительство зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с Государственным стандартом, владеет действующими до 2011 г. сертификатами соответствия стандартам ИСО 9001-2001 (ISO 9001:2000) «Система менеджмента качества», ГОСТ Р 12.0.006 – 2002 (OHSAS 18001) «Система управления охраной труда», ГОСТ Р ИСО 14001-2007 (ISO 14001) «Система охраны окружающей среды».

Руководство организации рассматривает девелоперскую деятельность как стратегическую цель. Бренд компании достаточно известен среди российских партнеров. Сложности возникают при взаимодействии с иностранными партнерами: качество и уровень профессионализма производства работ не вызывают со-

мнения (что, кстати, отмечено многочисленными положительными отзывами в адрес компании), а вот добавление слова «Инвест» в название вызывает некоторое замешательство: какое отношение оно имеет к чисто строительной деятельности?

Простая замена названия может привести к еще большему недопониманию: новый бренд еще не известен, а за плечами немало связей, партнерских отношений и формальных документов (например, отзывов), касающихся деятельности организации. Информация для тендера, ссылающаяся на деятельность «старой» компании, также будет восприниматься неоднозначно. Придется заново формировать имидж компании, вносить изменения в юридические документы.

На основании вышеприведенной информации дайте ответы на следующие вопросы:

1. Каким образом компания может продолжить эффективное сотрудничество как с западными, так и с российскими партнерами по линии генподряда, не потеряв при этом известность «старого» бренда?

2. Станет ли выходом ребрендинг, рестайлинг, ренейминг, а может быть, верным решением будет развивать финансовое и девелоперское направление в рамках группы компаний?

Ситуация «Стратегия для пекарни»

В небольшом городе проживает около 45000 жителей. Градообразующим объектом является дивизия ракетных войск стратегического назначения. В дивизии служит около 8000 солдат и офицеров. В городе в квартирах Министерства обороны Российской Федерации проживают 1500 офицеров. Около 3500 жителей города работают на заводе Министерства обороны Российской Федерации, который производит и обслуживает автомобильную технику, предназначенную для ведения боевого дежурства войсковой части. Вольнонаемными сотрудниками войсковой части работают 2000 жителей города.

В последние 10–15 лет, население города значительно увеличилось. Мэрия города после перевооружения дивизии и возникшего в связи с этим оттока населения, объявила программу обеспечения жильем военнослужащих и вольнонаемных, имеющих детей. В городе есть еще одно крупное предприятие – швейная фабрика, на которой работают около 4000 жителей города, преимущественно женщины. Все работники бюджетной сферы получают неплохую заработную плату, вовремя индексируемую. Средняя заработная плата в городе составляет 6000 р.

В городе выпускаются 4 местные газеты, которые печатаются в небольшой муниципальной типографии, принимаются 2 частных FM-станции и 6 ведущих российских телеканалов. Местное (губернское) вещание осуществляется врезками в программы обеих FM-станций и одного телеканала.

В городе работают три пекарни, которые умеренно снабжают жителей города хлебобулочной продукцией. Два раза в неделю из областного центра поставляется 12 т хлебобулочных изделий, которые покрывают недостаток продукции. Хозяйственная служба дивизии очень редко приобретает привезенный хлеб по причине высоких оптовых цен.

Государственная пекарня «Колос» выпускает ежедневно 6 т хлебобулочных изделий, преимущественно недорогих; 2,4 т ржаного хлеба, 2,8 т пшеничного и 0,8 т сдобного хлеба.

Пекарня войсковой части выпускает 15 т хлебобулочных изделий в неделю, причем излишки производства отправляются в торговую сеть города. Эта пекарня работает три раза в неделю.

Частная пекарня «Сдобноф» была организована три года назад, что повлияло на уменьшение поставок хлеба из областного центра. При этом пекарня стала выпускать качественные сдобные и кондитерские изделия. Пекарня работает пять раз в неделю и выпускает 4 т хлебобулочных изделий в сутки: 1 т ржаного хлеба, 1,5 т пшеничного и 1,5 т пшеничного хлеба высшего сорта, а также сдобы и кондитерских изделий.

Торговая сеть города приобретает у пекарни «Сдобноф» фактически всю продукцию, при этом возврат продукции является редким исключением, заявок на дорогие сорта хлеба и кондитерские изделия становится все больше и больше.

Стоимость хлебобулочных изделий в городе следующая:

- буханка ржаного хлеба – 5 р.;
- буханка пшеничного хлеба – 7 р.;
- батон нарезной – 10 р.;
- батон гречишный – 12 р.;
- буханка пшеничного хлеба высшего сорта – 12 р.;
- булка сдобная – 9 р.;
- булка «Ромашка» – 14 р.;
- булка сдобная плетеная – 10 р.;
- пирожное в ассортименте – 12 р.

Владельца пекарни «Сдобноф» Николая Сдобнова сильно волнует растущий спрос на продукцию его пекарни. Некоторое время назад он приобрел новое помещение и задумался над приобретением нового оборудования. Однако его сильно беспокоит серьезная конкуренция со стороны лидеров рынка. За три года Н. Сдобнов получил прибыли достаточно не только для покупки оборудования, но и для инвестиций в недвижимость. Желание сохранить заработанное в недвижимости не покидало предпринимателя. В свою очередь, Н. Сдобнов имеет достаточно денег, чтобы приобрести дорогое, оборудование для производства основных (ходовых) хлебобулочных изделий, либо недорогое оборудование для производства сдобы и кондитерских изделий. Но он не может приобрести и то, и другое одновременно.

Оптовые клиенты пекарни, всячески намекали Н. Сдобнову, что следует уменьшить поставки из областного города, так как это не выгодно. Родные и знакомые в свою очередь регулярно сообщали о том, что жители города очень довольны сдобной и кондитерской продукцией пекарни. А в столовой швейной фабрики его продукция пользуется большим спросом.

Ассортимент пекарни в настоящее время представлен следующим образом: ржаной хлеб, батон гречишный, пшеничный хлеб высшего сорта, булка «Ромашка», булка сдобная плетеная, пирожное в ассортименте.

Структура поставок такова: городской торг – 60% продукции; частные магазины – 30; собственные передвижные точки – 10%.

У Н. Сдобнова не было возможности провести маркетинговое исследование, и бесконечные сомнения привели к необходимости пригласить консультанта-маркетолога из областного центра.

Исходя из вышеизложенного выполните следующее:

1. Возьмите на себя роль консультанта-маркетолога и помогите владельцу пекарни разработать стратегию на год. В том числе провести аудит портфеля товаров, аудит системы дистрибьюции, ценообразования, позиционирования (бренд) и продвижения.

2. Сформулируйте гипотезу для маркетингового исследования и предложите форму и методологию исследования, подготовьте план маркетинга на год.

3. До появления результатов исследования дайте следующие экспертные рекомендации:

- по изменению (неизменности) состава портфеля товаров и портфельной стратегии;
- по изменению (неизменности) системы и стратегии дистрибьюции;
- по изменению (неизменности) стратегии ценообразования;
- по изменению (неизменности) стратегии позиционирования.

4. Предложите исследовательскую стратегию.

Ситуация «Нянька для туриста»

Для отдыха за пределами России отечественный турист может купить тур в агентстве или организовать поездку самостоятельно. Наиболее привычный способ – приобретение путевки через посредника: турагент возьмет на себя заказ билетов, оформление визы и бронирование гостиницы. Естественно, в этом случае турист оплатит не только стоимость поездки и отеля, но и услуги агентства. Второй способ – для тех, кто ценит оперативность и свободу передвижения, не прочь сэкономить и не боится хлопот. Впрочем, хлопоты, как правило, ограничиваются получением визы. Все остальные операции (самая главная – бронирование гостиницы) турист может совершить, не отходя от собственного компьютера.

Таких «продвинутых» путешественников становится в последнее время все больше. Однако естественная рыночная динамика не устраивает компанию HROS, предоставляющую услуги онлайн-бронирования отелей. По словам директора по маркетингу компании HROS Андрея Михайльца, в настоящее время на этот сегмент приходится не более 5% всего рынка бронирования отелей. За рубежом же рынка офлайн практически не существует.

По данным исследовательской компании Forrester Research в 2006 г. 56% европейских пользователей Интернета делали покупки онлайн. Туристические услуги занимают по объему продаж в Интернете ведущее место не только в странах Западной Европы, но и в США. За десять лет, прошедших с момента появления первой системы онлайн-бронирования, этот канал почти полностью вытеснил привычные способы коммуникации – телефон и факс. В настоящее время большинство гостиниц продают свой номерной фонд через системы он-лайн-бронирования, крупнейшими из которых являются Expedia, Orbitz.

Перед компанией возник вопрос, возможно ли «перевоспитание» клиента в отдельно взятой стране.

Проблема

«Быстро, удобно, надежно» – девиз компании HROS. На электронный почтовый ящик туриста подтверждение о брони приходит через семь секунд после заполнения заявки на сайте компании. Однако чтобы воспользоваться услугами компании HROS, клиент должен иметь кредитную карту и быть готовым ее применить.

Дело в том, что данные кредитной карты являются своего рода паролем доступа в систему бронирования отелей – такова общемировая практика. Для гарантированного подтверждения брони клиент должен указать номер и защитный код, размещенный на обратной стороне карты рядом с подписью держателя. После того, как человек забронировал гостиницу, на его счете будет зарезервирована сумма, равная стоимости суточного пребывания. Оплачивать проживание турист будет уже в отеле, если, конечно, приедет. Если турист откажется от брони, но не успеет сообщить об этом в срок (сутки до даты заезда), то зарезервированная сумма будет списана в пользу отеля в качестве штрафа. Отказ от брони можно ввести в той же системе бронирования.

В Европе, где почти у каждого есть кредитная карта, за 90% товаров и услуг рассчитываются с помощью кредиток. Карта позволяет не только забронировать гостиницу, но и оплатить авиабилеты, услуги такси, гида, арендовать машину. Однако в России иная ситуация. И не только потому, что кредитные карты есть далеко не у всех россиян: по подсчетам Visa Int., в России в 2006 г. было в обращении около 60

млн платежных пластиковых карт, из них менее 25% (14 млн) были кредитными. Однако даже те, у кого эти карты есть, не всегда готовы расплачиваться ими в Интернете.

В компанию HROS позвонил клиент и сообщил, что нашел в системе ошибку: цена на двухместный номер в одном из немецких отелей в три раза ниже, чем есть на самом деле. В компании проверили – ошибки нет. Оказалось, что турист только что общался с одним из крупных турагентств, которое запросило за этот отель значительно более высокую цену. Клиент убедился, что забронировать отель можно по низкой цене, никакие дополнительные расходы его не ждут и от него требуется лишь ввести данные кредитки. Вечером он приехал в офис компании HROS, забронировал отель через менеджеров, в банкомате снял с кредитной карты деньги и оплатил наличными.

В компании HROS считают, что основная причина недоверия к онлайн-каналу в том, что владельцы кредиток боятся интернет-мошенников. Однако, как убеждают в компании, совершенно напрасно: едва клиент набирает номер карты и нажимает «Ввод», все данные проходят моментальную шифровку, и при передаче система оперирует уже закрытыми кодами. Никто, кроме платежной системы, банка и самого туриста, не имеет доступа к этой информации. Но как убедить клиента в том, что и так ясно большинству европейцев, в компании не имеют представления.

Нянька для туриста

У туристов, опасаящихся пользоваться системой онлайн-бронирования, возникают сомнения, можно ли доверять интернет-системе, которая никаких письменных обязательств туристу не дает и даже не прикрепляет персонального менеджера. С кого за все спрашивать? Ведь иногда и у туроператоров, которые оформляют бумажные договоры и берут деньги вперед, бывают «проколы» с отелями.

В системе онлайн-бронирования возможность подобных ошибок минимальна, так как турист общается с отелями напрямую: между ними нет посредников (значит, исключается влияние человеческого фактора), и гостиницам видна бронь туриста в реальном времени.

В базе компании HROS, которая получает от отелей комиссионные за каждую бронь, находится 50 тыс. гостиниц. С каждой из них компания заключила договор, по которому отель обязуется поддерживать актуальную информацию о наличии свободных мест и ценах на них. Даже если гостя по прибытии будет ждать неприятный сюрприз (овербукинг или повышение цены), отель обязан взять на себя заботы о прибывшем и предоставить ему равную альтернативу.

Чтобы хоть как-то адаптировать свою услугу под осторожных российских туристов, компания пошла на компромисс. В штате компании HROS есть менеджеры, которых прикрепляют к особо беспокойным клиентам. Эти сотрудники «сопровождают» клиента от брони до заселения. Такой «патронаж» противоречит бизнес-модели компании, требует дополнительных затрат и, конечно, не способствует развитию самостоятельного туристического рынка.

Выработать у российских туристов самостоятельность, наверное, не составило бы большого труда, ведь у систем онлайн-бронирования имеются преимущества перед основными компаниями этого рынка (турфирмами) – цена и оперативность. Но информацию о конкурентных преимуществах до клиентов еще нужно донести. Позволить себе дорогостоящую ATL-рекламу в компании HROS не могут. Сотрудничество с банками-эмитентами кредиток успешным пока тоже назвать нельзя: от участия в их партнерских программах толку мало. Реклама на банкоматах и выписках малоэффективна. Директор по маркетингу компании HROS считает, что банки рекламируют на своих носителях самих себя.

В настоящее время компания размещает баннерную и контекстную рекламу на основных интернет-площадках: поисковиках «Яндекс», «Рамблер», Google, Mail; бизнес-порталах РБК, E-xecutive; тематическом сайте Turist.ru. Но соотношение числа показов и переходов по ссылке (CTR) компанию не устраивает. А. Михайлец уверен, что компании необходима адресная реклама.

На основании информации, приведенной в ситуации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. По каким адресам компании HROS искать своих клиентов?
2. Есть ли у компании HROS шанс «воспитать» по-европейски удобного клиента – доверчивого и самостоятельного?

Ситуация «У моря погоды»

«Внимание! Реализация программы «Круизное лето-2007» приостановлена», – гласит объявление на сайте туристической компании «МетрополисТур». Оно появилось в мае, менее чем за месяц до начала путешествий (до октября туроператор собирался выполнить в общей сложности восемь круизов по Средиземному морю). Причиной стали разногласия с владельцем лайнера «Жасмин», с которым компания «МетрополисТур» намеревалась работать в этом году.

По словам генерального директора компании Ольги Килимник, главная проблема возникла с экипажем судна. Владелец отказался выполнять договоренность о замене команды, мотивируя это нежеланием отдавать теплоход в чужие руки. Между тем лайнер ходит под иорданским флагом; соответственно, команда на нем арабская. Помимо очевидных языковых трудностей для пассажиров, могли возникнуть проблемы с заходом в европейские порты, где напуганы угрозой терроризма.

Компании «МетрополисТур» удалось найти более сговорчивого партнера. Но тот ведет судебное разбирательство с предыдущим фрахтователем, а лайнер находится под арестом. Заседания суда постоянно переносятся. В итоге шансы компании заработать на программе «Круизное лето-2007» стремятся к нулю. Речь идет о 1,5–3 млн долл. США недополученной прибыли. А главная опасность – подобная ситуация может повториться из года в год.

Уходят теплоходы

Компания «МетрополисТур» работает на круизном рынке с 2000 г. и до сих пор является единственным российским круизным туроператором, т. е. предлагает клиентам собственные морские туры. Другие участники рынка (компании «НаталиТурс», «Нептун», «ЛантаТур Вояж» и «Бриз-лайн») фактически являются агентами мировых круизных компаний и продают в России путевки на круизы зарубежных партнеров.

Продукт компании «МетрополисТур» имеет ряд конкурентных преимуществ. Круизы начинаются исключительно в российских портах – Сочи и Санкт-Петербурге. Второе преимущество – русскоязычный сервис и «атмосфера на борту». Если численность россиян на иностранных лайнерах в лучшем случае составляет 10%, то в круизах компании «МетрополисТур» путешественник отдыхает среди своих соотечественников, его развлекают артисты российской эстрады. Есть достаточно людей, которые предпочитают отдыхать именно в такой компании, 80% клиентов приходят в компанию «МетрополисТур» вновь.

В итоге компания контролирует около 25% российского рынка морских круизов (по оценкам экспертов, его объем в денежном выражении колеблется в пределах 45–60 млн долл. США). Однако если другие участники рынка заявляют о ежегодном росте оборотов на 15–30%, главным образом за счет увеличения турпотока, то компания «МетрополисТур» не может похвастаться устойчивой положительной динамикой. Главная проблема не в спросе (по мнению Ольги Килимник, на российском рынке возможно реализовать несколько морских круизных лайнеров), а в отсутствии судов.

Теплоходы, некогда построенные в СССР, давно списаны или проданы за границу. Теперь именно за эти суда борется компания «МетрополисТур». Так, в течение трех лет подряд компания арендовала лайнер, более известный в России как бывший флагман черноморского флота «Шота Руставели». Однако мировой круизный рынок растет почти так же активно, как российский, и с каждым годом арендовать подходящее судно становится все труднее. Собственно, одна из версий того, почему компании «МетрополисТур» не удалось воспользоваться лайнером «Жасмин», заключается в том, что зарубежные конкуренты просто предложили за него большую сумму.

Неподъемные суммы

«Россия стоит на обочине круизного рынка. В отсутствие отечественных теплоходов мы бегаем по миру с протянутой рукой в поисках судна и всегда вклиниваемся между другими контрактами, ведь работа круизных лайнеров планируется на годы вперед», – признает Ольга Килимник. По ее словам, ситуация резко изменится, если на рынке появятся теплоходы, принадлежащие российским компаниям, действующим в том же правовом поле, что и отечественные туроператоры.

Скорее всего, это будут только лайнеры, которым 20–30 лет: российское судостроение переживает глубокий кризис, а зарубежные компании редко продают новые суда – все они принадлежат международным круизным корпорациям и используются ими для собственных программ.

Стоимость поддержанного лайнера уровня четыре звезды и вместимостью около 1 тыс. человек (как раз такие суда эксплуатирует компания «МетрополисТур») составляет примерно 50–75 млн долл. США. Для российского туроператора это огромная сумма.

Ольга Килимник изучала возможность покупки судна в кредит. Но, как выяснилось, российские банки вовсе не горят желанием кредитовать незнакомый продукт без дополнительных финансовых гарантий в размере как минимум половины стоимости актива. Обычно лайнеры регистрируются в какой-нибудь офшорной зоне. А в российских банках нет специалистов, которые могут грамотно оценивать риски и выстраивать подобные сделки. В западных банках специалисты, очевидно, есть. По крайней мере, немецкие и норвежские банки сами выходили на компанию «МетрополисТур» и предлагали взять кредит на приемлемых для компании условиях. Однако рамки этого сотрудничества жестко ограничивались конкретными судами сомнительного качества.

Купите кораблик!

В феврале 2007 г. компания из Санкт-Петербурга «Инфлот Вордвайд» объявила о намерении купить у британской компании Sea Containers круизный теплоход Silja Opera. Фирма рассчитывала на финансовую поддержку правительства Санкт-Петербурга, а также московской инвестиционной компании, но сделка не состоялась. Позднее теплоход Silja Opera был продан греческой круизной компании Louis за 36 млн евро.

Тем не менее Ольга Килимник пришла к выводу: единственное, что придаст развитие ее бизнесу, – появление стороннего инвестора, который согласился бы профинансировать покупку корабля с тем, чтобы потом отдать его в управление компании «МетрополисТур». В том, что компания «МетрополисТур» наиболее подходящий кандидат, О. Килимник не сомневается. Ведь ее компания единственная в России имеет реальный опыт организации морских круизов. Однако в этом кроется и некоторая опасность. «Людей, способных зафрахтовать круизный корабль, в России немного, и инвестору придется подстраиваться

под их нужды, – полагает аналитик по транспорту компании «Брокеркредитсервис» Анастасия Жданова. – При этом срок окупаемости лайнера составит семь-десять лет». Разработайте предложения, как убедить инвесторов в перспективности таких вложений.

Ситуация «Музыка нас связала»

У лидера российского рынка мобильного контента компании «Инфон» с музыкой связано много хорошего, в том числе и 30%-ная доля от общего объема выручки. Правда, это не лучший показатель в истории компании: еще два года назад на долю музыки приходилось около половины всех доходов компании.

Два последних года российский сегмент музыкального мобильного контента лихорадило. По данным исследовательского агентства IKS-Consulting, объем мобильной музыки, проданной российскими игроками, в 2005 г. снизился на 9%, составив 114 млн долл. США против 125 млн долл. США в 2004 г. Прошлый год ситуацию изменил не сильно, хотя общее падение остановилось (115 млн долл. США).

При этом лидировавшие еще два года назад «простейшие мелодии» – моно- и полифонические рингтоны – значительно сдали позиции. Удержали рынок новые продукты – RBT (Ringback Tone – мелодия или песня, которую слышит звонящий абонент вместо гудков) и рингтоны в формате mp3, воспроизводящие отрывки из полноценных композиций.

Несмотря на растущий рыночный спрос на «полноценную» музыку, ее продажи пока не превышают 8% в структуре доходов компании Infon. Причем львиная доля продаж приходится на контент отечественного производства.

Генеральный директор компании «Инфон» Кирилл Шрамко уверен, что может значительно увеличить доходы своей компании от композиций в формате mp3 и услуг RBT, сделав ставку на зарубежных исполнителей. Но все упирается в дороговизну авторских и смежных прав и нежелание правообладателей идти навстречу российским контент-провайдерам.

Билан доступен

Чтобы телефон сообщал о звонке голосом Димы Билана, входящего, по версии компании «Инфон», в пятерку наиболее популярных исполнителей, многого не требуется. Нужно отправить SMS на сервисный номер контент-провайдера, получить на свой мобильный WAP-ссылку и скачать mp3-файл с отрывком или с полной версией песни. И, конечно, заплатить: за ссылку от 3 до 5 долл. США, а также за трафик при скачивании – от 6 до 10 долл. США в зависимости от тарифов сотового оператора на передачу данных.

Намного дешевле обойдется искусство Димы Билана для звонящих. Если владелец телефона заменит голосом певца гудки, которые обычно слышны при звонке на номер, то здесь даже не потребуются скачивания: физически мелодия хранится на платформе оператора, который просто подключает абонента к такой услуге. Например, тариф компании «МТС» составляет приблизительно 2 долл. США в месяц.

Контент-провайдеру идет не весь доход от продажи музыкальных хитов. От 36 до 50% стоимости песни в зависимости от продукта (песня для рингтона или для RBT) берет себе сотовый оператор. Оставшаяся часть тоже не принадлежит провайдеру полностью, ведь ему еще нужно рассчитаться с обладателями прав на произведение.

Отрывки от сердца

В настоящее время компания «Инфон» работает со многими правообладателями. Среди них крупнейшие российские (например, Первое музыкальное издательство) и зарубежные (Universal Music Publishing, Sony BMG, EMI) мейджоры. Если наши в основном продают отечественную музыку, то в музыкальных каталогах иностранных компаний представлены как российские, так и зарубежные хиты.

Правда, работа компании «Инфон» с каталогами иностранных исполнителей пока ограничивается лишь покупкой лицензий на авторские права. Затем компания воспроизводит популярную мелодию в полифонических рингтонах и продает абонентам, перечисляя правообладателю 10–15% от полученной суммы.

Сложнее обстоит дело с полноценными произведениями в формате mp3: чтобы предлагать своим клиентам отрывки инструментальных композиций и песен, кроме авторских прав, нужно получить еще и смежные права – право транслировать мелодию в сделанной аранжировке, в исполнении конкретной группы или певца и т. п. В этом случае контент-провайдеру необходимо доплатить еще 25% от конечной цены каждой композиции.

После 40% отчислений правообладателям контент-провайдеру остается совсем немного – от 24 до 10% выручки от продаж музыкальных композиций, 1/3 остатка идет на рекламную поддержку на телевидении или в печатных СМИ – ведь это основные каналы продвижения их услуг. На то, что остается в итоге компании сложно развиваться.

Дороговизна смежных прав, по мнению ведущего аналитика компании J'son & Partners Татьяны Стародубцевой, существенно снижает и без того невысокую маржинальность бизнеса контент-провайдеров. Кроме того, это ограничивает их конкурентоспособность на рынке музыкального контента. По оценкам компании J'son & Partners, из-за пиратства провайдеры теряют около 18% своей выручки.

Смежные и авторские права не должны стоить более 30% от цены композиции. Тогда контент-провайдеру будет выгодно продавать иностранную музыку.

Уговаривать правообладателей Кирилл Шрамко пытается второй год. Генеральный директор показывает структуру расходов своей компании и рассказывает мейджорам о выгоде, которую они упускают. «На рынке есть нереализованный спрос на иностранных исполнителей», – убеждает он и обещает, что снижение цены на смежные права позволит увеличить продажи зарубежного музыкального контента втрое.

Но эта аргументация пока не очень помогает. Зарубежные компании если и готовы идти на уступки в стоимости композиций российских певцов, то на хиты иностранных исполнителей цены снижать не собираются. Они привыкли работать на таком ценовом уровне по всему миру и не видят оснований делать скидку для российского рынка.

Нельзя сказать, что зарубежные компании не рассматривают проблемы российских контент-провайдеров. Они советуют использовать их музыкальный каталог более широко: выбирать не две-три особо популярные песни, а больше, сокращая тем самым рекламные издержки на продвижение. У компании Infon нет задачи продвигать музыкальный каталог какого-то одного правообладателя. Главная цель контент-провайдера – получить максимальную прибыль от своего ассортимента, поэтому он работает с разными мейджорами, отбирая лучшие композиции и отбрасывая неперспективные.

Тем не менее Кирилл Шрамко все еще надеется на свой талант переговорщика, а также на авторитет британской компании «МонстерМоб», которая в 2005 г. приобрела компанию «Инфон». Компания «МонстерМоб» занимает второе место в мировом рейтинге контент-провайдеров, и к ее мнению не могут не прислушаться крупнейшие зарубежные правообладатели.

Конечно, для увеличения собственной маржи от продажи песен у контент-провайдера имеется еще одна потенциальная возможность. Например, подвинуться в цене на свои услуги могли бы сотовые операторы. Такой прецедент уже есть: абоненты регионального оператора Tele2 сейчас покупают музыкальный контент на 20% дешевле, чем в среднем по рынку. Только в этом случае оператор позаботился не о рентабельности контент-провайдера, а о собственной конкурентоспособности.

В борьбе с «пиратами» компания «Инфон» не переоценивает своих возможностей. По словам, генерального директора, у компании «Инфон» нет ни юридической поддержки, ни механизма взаимодействия с силовыми структурами. В рамках деятельности Ассоциации провайдеров мобильных услуг и контента, созданной два года назад, компания проводит мониторинг пиратских ресурсов, а результаты направляет правообладателям и сотовым операторам. Но на памяти Кирилла Шрамко еще не было ни одного случая, когда бы пиратский сайт закрыли.

Правда, с некоторыми «пиратами» компания «Инфон» борется путем сотрудничества. Дело в том, что значительную долю пиратского рынка составляют веб-сайты, распространяющие музыку бесплатно. Как показывает практика, типичным владельцем такого ресурса является студент, который выкладывает на своем сайте бесплатную музыку для скачивания, а зарабатывает на интернет-рекламе. Как правило, заработок такого «пирата» не превышает 100–200 долл. США в месяц. Компания «Инфон» предлагает «пиратам» включать в каталоги свои (платные) музыкальные композиции. Как правило, через месяц-два такого партнерства весь популярный музыкальный контент на подобных сайтах становится легальным и платным.

Получается, что наращивать продажи музыки и развивать бизнес компании «Инфон» мешают, с одной стороны, несговорчивые правообладатели, а с другой – «пираты».

Дайте свои предложения по решению проблемы, приведенной в ситуации.

Ситуация «Великая антикитайская стена»

ЗАО «Игла» занимается продажей и ремонтом швейной, раскройной и вязальной техники с 1991 г. Четыре года назад компания стала эксклюзивным дистрибьютором китайского холдинга «Шанггунг Групп», производящего швейное оборудование. Продажи китайской марки за последний год выросли на 30%. Но если учесть ее потенциал, то эти показатели более чем скромны.

«Мы не очень довольны динамикой продаж марки «Шанггунг» в России», – признается Николай Шляхин, заместитель генерального директора ЗАО «Игла», полагающий, что при нынешней емкости российского рынка продажи должны быть выше минимум на 200–300%.

Российская легкая промышленность уже пережила свои худшие времена, не первый год идет модернизация ее предприятий. Если присоединение России к ВТО не приведет к упадку российской швейной промышленности и в страну не хлынет поток дешевой китайской и индийской одежды, можно будет говорить о существенном росте, на который и надеются в компании.

Слабые позиции марки «Шанггунг» в России ЗАО «Игла» объясняют ее малой известностью, а также противодействием конкурентов. Главный лозунг, который конкуренты тиражируют в СМИ: китайское – значит плохое. Однако по утверждению дистрибьютора, швейное оборудование, производимое китайским партнером, отличается от всемирно известных оригиналов только менее звучным именем и низкой ценой.

Сегодняшний лидер отрасли японская компания «Юки» семь лет выпускала швейное оборудование на заводах холдинга «Шанггунг Груп» под своей маркой. В 1993 г. с целью снижения издержек компания «Юки» начала производить свою технику на мощностях китайского партнера. В результате холдинг «Шанггунг Груп» приобрел японское оборудование, а японцы внедрили свои технологии и стандарты контроля качества, обучили персонал. Довольно скоро компания «Юки» добилась ценового преимущества в своем сегменте и смогла выйти в лидеры среди производителей промышленного швейного оборудования.

В 2001 г. с запуском собственных заводов на территории Китая компания «Юки» прекратила партнерство с холдингом «Шанггунг Груп». Однако за время работы с компанией «Юки» китайский холдинг успел освоить передовые производственные технологии и наладить связи с японскими производителями комплектующих. Ко всему прочему у холдинга было эксклюзивное право на выпуск некоторых моделей швейного оборудования компании «Юки» под собственной торговой маркой.

Одновременно холдинг «Шанггунг Груп» продолжал сотрудничать с несколькими другими мировыми брендами. Так, в 2000 г. в рамках партнерства с компанией «Сингер» заводы холдинга были дооснащены современным оборудованием. А в 2005 г., после приобретения старейшей в этой отрасли фирмы «Дуэркопп Адлер», холдинг «Шанггунг Груп» не только получил доступ к немецким ноу-хау, но и вошел в тройку крупнейших производителей в мире. В настоящее время холдинг «Шанггунг Груп» выпускает швейное и вышивальное оборудование для таких известных брендов, как «Сингер» (США), «Рэйматекс» (Испания), «Шинг Линг» (Тайвань).

Борьба за географию

Помочь холдингу в продвижении торговой марки на территории России – именно такова задача дистрибьютора, ЗАО «Игла». Проблема в том, что на российском рынке ЗАО «Игла» приходится конкурировать не столько с самими производителями, сколько с «географическими» брендами: Китай против Японии и Европы. Это, по мнению Николая Шляхина, несправедливо, так как почти все известные марки швейного оборудования выпускаются в Китае, в том числе и на заводах холдинга «Шанггунг Груп». Правда, страна происхождения ввиду традиционного недоверия к качеству китайской продукции нередко умалчивается. Таким способом известные производители не только защищают от потребительской враждебности собственные бренды, но и снижают будущую конкурентоспособность своих сегодняшних партнеров.

В ЗАО «Игла» был довольно продолжительный период, когда компании приходилось активно бороться с антикитайской пропагандой. Отраслевые b2b-издания публиковали рассказы якобы потерпевших дилеров и швейных компаний, ошибочно сделавших ставку на китайского производителя. По мнению Н. Шляхина, продукция холдинга «Шанггунг Груп» ничем не отличается от аналогичной, продающейся под более именитыми брендами. Все комплектующие такие же. Сборка проходит на одних и тех же линиях, по одной технологии. Разница только в цене: машины «Шанггунг» примерно на 50% дешевле продукции холдинга, выпускаемой под более известными марками.

На одной из отраслевых выставок заместитель директора ЗАО «Игла» был поражен мотивацией клиента, который из двух аналогичных машин разных производителей выбрал ту, что подороже. Дело было даже не в бренде – просто покупатель думал, что более дорогая машина должна быть более качественной.

Профильные выставки – одно из направлений в маркетинговой стратегии компании «Игла», которая участвует в них не реже двух-трех раз в год. Однако их эффективность вызывает сомнения. «Не могу сказать, что это дает хороший результат. Мы раздаем свои каталоги, и видно, что интерес к оборудованию есть, но вот только к новым малоизвестным (и особенно китайским) маркам потребитель относится с недоверием», – отмечает Николай Шляхин.

Кроме рекламы в отраслевых СМИ, российский дистрибьютор использует директ-маркетинг и возможности Интернета. Интернет-магазин, который задумали в компании как рекламную площадку и точку продаж, работает, но пока еще не вышел на проектную мощность. В то же время результативность рассылки информационных писем целевой аудитории (ателье, швейные фабрики и индивидуальные предприниматели) не столь высока, как хотелось бы. То ли письма не доходят до людей, принимающих решения, то ли менеджеры этих компаний работают с поставщиками конкурентов.

Игольное ушко

Компания «Игла» вышла на рынок с продукцией холдинга «Шанггунг Груп» гораздо позже своих конкурентов. Несмотря на это компании удалось построить довольно обширную сбытовую сеть. В настоящее время у ЗАО «Игла» 15 дилеров в различных городах России. Но их успехи пока не очень радуют дистрибьютора.

Серьезной проблемой остается инертность рынка: многие продавцы, как и фабрики-покупатели, уже несколько лет работают с продукцией конкурентов холдинга «Шанггунг Груп», и им сложно перестраиваться. Также очень агрессивны дилеры конкурентов: московские фирмы постепенно «подминают» под себя иногородних партнеров. Кое-кто использует так называемый «диктат по эксклюзиву» – поставки продукции региональным компаниям при обязательном условии отказа от сотрудничества с их конкурентами, в том числе и с компанией «Игла».

Со временем, когда марка «Шанггунг» лучше себя зарекомендует, ЗАО «Игла» планирует расширять

дилерскую сеть. Тем более что с сервисом и оперативной поставкой запчастей проблем не предвидится: основная продукция холдинга «Шанггунг Груп» – копии известных в России моделей, 99% комплектующих и так доступны потребителям.

Для повышения лояльности клиентов компания теоретически могла бы увеличить гарантийный срок на оборудование. Однако, по словам Николая Шляхина, годовая гарантия на промышленные швейные машины, предоставляемая холдингом «Шанггунг Груп» и его главными конкурентами, является оптимальной, и соревноваться по этому параметру особого смысла нет.

В ЗАО «Игла» понимают, что пока проигрывают конкурентам в продажах. Но готовы изменить ситуацию, сосредоточив усилия на раскрутке малоизвестного бренда и борьбе с предубеждениями относительно китайской техники.

Разработайте свои рекомендации по выходу из создавшейся ситуации.

Ситуация «Дело техники»

«Настоящей» датой своего рождения концерн «Ситроникс» считает 2004 г., хотя впервые эта бытовая техника появилась на российском рынке четыре года назад. Основному акционеру концерна «Ситроникс» – компании «Система» – не понравились результаты, которых добился концерн за полтора года: потребителям марка была по-прежнему неизвестна, в федеральных сетях активно продавалась бытовая техника конкурентов. Чтобы исправить положение, акционеры затеяли масштабную реорганизацию.

Первым шагом стала смена менеджмента. Новая команда, которой поручили за полгода разработать эффективную стратегию, начала с полного обновления продуктовой линейки, а затем принципиально изменила позиционирование. Обновленная компания «Ситроникс» вышла на рынок в начале 2004 г. и сильно удивила многие компании.

В то время как конкурирующие марки – «Витекс», «Ролсен», «Эриссон» – позиционировались как «техника из Европы», в компании «Ситроникс» решили сделать своим конкурентным преимуществом то, что техника придумана и производится в России.

Странная стратегия

«Очень странный шаг» – так отзывались о новой концепции конкуренты, и, казалось бы, для этого были все основания: технику, произведенную в России, отечественные потребители никогда всерьез не воспринимали. Директор по маркетинговым коммуникациям концерна «Ситроникс» Мина Хачатрян с этим согласна. Однако исследования показали, что ситуация меняется.

Изучив предпочтения целевой аудитории, в компании пришли к двум выводам. Во-первых, тех, кто до сих пор верит в потенциал российской инженерной мысли, не так уж и мало. Во-вторых, преимущества «английской» и «немецкой» техники становятся все «МФО-Сибирь» менее очевидны: покупатели прекрасно понимают, что разрабатывается и собирается она в Китае и других странах Юго-Восточной Азии.

По подсчетам компании, марка смогла завоевать 10% рынка кинескопных телевизоров, на котором играют другие В-бренды – «Хендай», «Ролсен». По уровню известности она по-прежнему проигрывает конкурентам, в частности компании «Ролсен». Но, как утверждают в компании «Ситроникс», динамика обнадёживает. Если в начале прошлого года о технике «Ситроникс» знали всего 8,5% россиян, то к концу года этот показатель вырос до 18,9%. Еще одно серьезное достижение – начало работы с торговыми сетями. За исключением торговой сети «Мир», техника компании «Ситроникс» встала на полки всех федеральных операторов.

Минус выгода

Торговые сети – самый перспективный канал сбыта. Однако они, по словам Мины Хачатрян, сильно осложнили жизнь производителям, сломав одну из аксиом маркетинга «спрос определяет предложение». Теперь операторы формируют предложение, из которого предстоит выбирать потребителю.

Если в торговую сеть приходит малоизвестная марка с небогатой историей, ее будут позиционировать как бренд, интересный исключительно в ценовом плане. Чтобы добиться от крупных сетей более комфортных условий, компания «Ситроникс» решила наработать историю, поставляя технику оптовым рынкам, небольшим региональным операторам и независимым магазинам. Только благодаря этому, убеждены в компании, техника попала в ассортиментную матрицу лидеров рынка. Тем не менее компания «Ситроникс» в полной мере ощущает, как трудно «выжить» в торговых сетях молодой марке.

Каждому поставщику розница выставляет стандартные требования: необходимость разработать эксклюзивную модель под конкретную сеть, формирование кобрендингового бюджета, бюджета на специальные акции и др. Когда речь идет о таких брендах, как «Самсунг» или «Панасоник», сеть с гораздо большей охотой идет на компромисс: их отсутствие – скорее минус для магазина. А вот если речь идет о В-брендах, то здесь выбор равнозначных для сети марок гораздо шире. Как правило, в «матрице» есть место только для трех из них. «В последнее время рынок все чаще атакуют китайские производители техники по-наме. Чтобы удержаться, приходится тратить очень много сил», – говорит Мина Хачатрян.

Богатой истории у компании «Ситроникс» нет, зато есть солидный акционер, декларирующий долгосрочные планы развития бренда. Для розницы это тоже аргумент. Ведь любая замена бренда на полке – довольно болезненный процесс.

Пока эти аргументы работают, но борьба за полки постепенно съедает прибыль компании «Ситроникс». Так, если в среднем одна сеть обеспечивает компании годовой оборот в 10 млн долл. США, то 4–8% этих денег уходит на оплату присутствия в ней. И с каждым годом эти расходы растут, а коммуникативный бюджет остается скромным – 1,5 млн долл. США. Перед компанией встает проблема, как продукции не исчезнуть с полок магазинов и при этом не жертвовать своей прибылью.

Тупиковый успех

«Ощущение такое, что скоро мы окажемся загнанными в угол. С одной стороны, получили с помощью цивилизованного ритейла хороший региональный охват, с другой – расплачиваемся за это своей прибылью», – говорит Мина Хачатрян.

Чтобы получить доходный и контролируемый канал продаж, некоторые компании, в частности компания «Полар», пытались построить собственную розничную сеть. С точки зрения доходов это интересно, но не решает проблему: по ассортименту и ценам такие магазины неконкурентоспособны. Поэтому в компании «Ситроникс» задумались об онлайн-площадке. Несколько месяцев назад на сайте компании появилась возможность оставлять заявку на покупку техники, но интерактивные продажи пока не ведутся. Чтобы не тратить время на организацию нового сервиса, в компании «Ситроникс» подыскивают для покупки давно действующий интернет-магазин. Но даже самые доходные площадки смогут принести всего 10% того оборота, который хотят акционеры.

В компании видят два выхода. Первый – стимулирование покупок, расширяя продуктовую линейку. «Если покупатель купил наш телевизор и остался доволен качеством, велика вероятность, что он захочет купить наш DVD-плеер или домашний кинотеатр, – считает Мина Хачатрян. – Таким образом, мы увеличим свое присутствие на полке».

В пользу этого пути говорит удачный, по мнению маркетологов, запуск таких новых категорий, как мобильные телефоны. В прошлом году компания выпустила партию private label для одного из крупнейших операторов МТС, а затем вывела несколько моделей под своим брендом, продажами которых вполне довольна. Успеха в компании Sitronics рассчитывают добиться в группе LCD-телевизоров и портативной музыкальной техники. Однако любая новинка – это серьезные вложения в дизайн и продвижение.

Некоторые компании, например владелец марки «Витек» компания «Голдер электроникс», собираются отказаться от развития некоторых категорий и сосредоточиться на тех, где их позиции сильнее всего. Фокусировка – второй путь, над которым думают в компании «Ситроникс». Некоторые шаги в этом направлении компания уже предприняла: отказалась от продаж недорогой мелкой бытовой техники и в течение двух лет собирается снять с производства кинескопные телевизоры.

Исходя из информации, приведенной в данной ситуации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какую стратегию предпочесть: расширять ассортимент или становиться «специалистами»?
2. Что позволит снизить прессинг торговых сетей, прекрасно понимающих, что если компания «Ситроникс» не сможет выполнить их условий, то его место на полке с удовольствием займет одна из них?

Ситуация «Нарушенные связи»

Заметный рывок в своем развитии новосибирская компания «Сан», поставляющая широкоформатные принтеры и расходные материалы для рекламного рынка, сделала еще в 2004 г. Тогда компания открыла сеть филиалов по всей России: в Москве, Екатеринбурге, Самаре, Иркутске, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону и Казани. Год спустя компания «Сан» начала прокладывать пути на Восток – открыла два офиса в Китае. Из города Шэньчжэн оборудование поставляется в ЮАР и на Ближний Восток, из Урумчи техника везется в страны СНГ: Азербайджан и Казахстан.

«Недавно список наших достижений пополнился запуском первого в России производства сольвентных чернил и открытием крупнейшего в России сервисного центра по обслуживанию печатной техники, – рассказывает генеральный директор компании «Сан» Наталья Стасюк. – Это сделало нашу компанию лидером рынка».

Но одновременно со статусом крупного игрока компания получила и новую проблему – внутреннюю разобщенность. Заметнее всего она проявилась на уровне филиалов. Из-за неоперативного обмена информацией между ними произошло несколько недоразумений. Но похожие симптомы, как оказалось, проявляются и на не столь глобальном уровне: порой даже отделы внутри одной бизнес-единицы не особенно интересуются тем, что происходит на другом участке.

Разобщенные коллеги

Несколько месяцев назад компания «Сан» сообщила своим партнерам о поступлении в продажу новой модели принтера для широкоформатной печати. Предложение вызвало огромный интерес. Коммерческий отдел принял множество заявок, а потом выяснилось, что выполнить все заказы не получится. «Такая сложная техника – это всегда штучное производство, – поясняет Наталья Стасюк. – Отдел поставок не успел вовремя распространить информацию о том, каковы реальные возможности производителя. В результате мы продали больше, чем было на складе у партнера».

Еще один казус произошел в июле, когда менеджеры компании собрались на крупнейшую выставку печатного оборудования в Китае. Чтобы понять, какие виды техники стоит включить в ассортимент, руководство компании пригласило в поездку около 80 партнеров из России, СНГ, Польши, ЮАР. Двое партнеров не успели присоединиться к общей группе и полетели в Китай самостоятельно, но оказались не в Шанхае, а в Шэньяне. Как выяснилось, они положились на неточную информацию коммерческой службы. Распространителей «ложных слухов» оштрафовали, но руководство задумалось, почему происходят такие сбои при передаче информации и чем в итоге может обернуться подобная неосведомленность сотрудников.

Больше нестыковок не случалось. Однако в компании обеспокоены тем, что плохая координация отделов замедляет работу. Например, когда чернила собственного производства появились в прайс-листе компании «Сан», централизованной рассылки подробного описания новой продукции сервисный центр не сделал. В результате у некоторых менеджеров по продажам нужная информация появилась с опозданием в несколько дней.

Кроме того, часть ценной информации остается неиспользованной. Например, последней общается с клиентами служба сервисных инженеров. Тем самым она собирает пожелания партнеров по оптимизации работы или первой узнает о планах замены оборудования. Однако передавать информацию дальше по цепочке инженеры не спешат, несмотря на то, что должностные инструкции обязывают их вводить важные сведения, полученные от клиента, в CRM-систему. В свою очередь менеджеры по продажам и сопровождению проектов недополучают ценные данные, которые могут увеличить прибыль компании.

Непонятные перемены

В компании не считают, что персонал относится к своей работе недобросовестно или равнодушен к фирме. Скорее, из-за быстрого роста бизнеса сотрудники перестали понимать, какие новые цели стоят перед компанией и как их работа поможет ускорить достижение этих целей.

Похожих трудностей много и у других компаний. В компании «Сан» заинтересовались опытом концерна «Форд Мотор Компани», офисы которого в свое время напоминали небольшие государства со своими законами и представлениями об эффективной работе. «Мы принимали менеджеров головного офиса, внимательно их слушали, но потом все делали по-своему. Мы были настоящим удельным княжеством», – вспоминал в своих интервью генеральный директор концерна Жак Нассер, ставший впоследствии идеологом концепции объединения.

Лучшим способом восстановить нарушенные связи между разными подразделениями Жак Нассер считал обучение. От услуг сторонних консультантов он отказался. Для начала, полагал Нассер, каждый сотрудник должен был понимать, что происходит на рынке. Для этого из высшего звена рекрутировали «лидеров перемен». Их задачей было объяснить, каковы рыночные позиции компании, к чему она стремится и насколько важна слаженная работа всех отделов. Затем проводились встречи с руководством и коллегами, обучающие семинары. Расширить кругозор менеджеров и активизировать поток инновационных идей относительно того, как усовершенствовать бизнес, должна была ротация кадров.

Чтобы сотрудники охотнее обменивались информацией и представляли, как идет работа в других отделах, некоторые западные компании не дробят офис на множество кабинетов, а размещают сотрудников в «открытом пространстве». Делают правилом регулярные встречи с руководством и «мозговые штурмы», на которых обязательно присутствуют не только топ-менеджеры, но и рядовые сотрудники.

Рецепт дружбы

В компании «Сан» начали с создания внутреннего сайта, который загружается как стартовая страница. Правда, большой популярностью у персонала он не пользуется. Выкладку новостей о жизни компании возложили на отдел персонала центрального офиса в Новосибирске, в котором работают три сотрудника. Но из-за возрастающего объема работы (к лету численность сотрудников только в одном Новосибирске выросла до 150 человек, а в конце 2005 г. их было 130) у менеджеров часто не остается времени на внутренние коммуникации.

Вторым шагом стали встречи на низшем уровне: руководство собрало технологов собственного завода и менеджеров по продажам и попросило задать те вопросы, подробных ответов на которые сотрудники не смогли получить ранее. Участники беседы потом признались, что у них, наконец, сформировалось ясное представление об ассортименте и технологических тонкостях выполнения заказов.

Еще одним каналом оперативного оповещения о решениях руководства, новых продуктах и услугах стали регулярные централизованные рассылки. Но, по наблюдениям руководства, не все воспринимают эти сообщения как действительно важные.

«Мы собираемся запустить новую, более дружелюбную CRM-систему, – говорит Наталья Стасюк. – Все, что нами применялось, – это эффективные инструменты, но не могу сказать, что мы сразу же справились с трудностями в их использовании. И я понимаю, что при их внедрении нужна продуманная, интегрированная программа действий».

Последние годы многие российские компании, особенно на потребительском рынке, столкнулись с тем, что качество внутренней инфраструктуры не соответствует масштабам количественного роста компании. На советы тех, кто справился с этими проблемами, и рассчитывают в компании «Сан».

На основании информации, приведенной в данной ситуации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. С чего начать строительство системы, которая заставит филиалы и подразделения не замыкаться на своем участке, а оперативно делиться информацией с коллегами?
2. Как сделать так, чтобы процесс коммуникации не воспринимался как дополнительная неинтересная обязанность?

Ситуация «Вирус для туриста»

Московское агентство «1001 тур», работающее с 2002 г., изначально делало ставку на рекламу своих услуг в Интернете. «На старте это был самый удобный и бюджетный вариант с точки зрения затрат и результативности», – объясняет управляющий агентством Сергей Ватутин. К тому же на выбор носителя во многом повлияли ресурсы, которыми располагал один из учредителей – компания «Фортуна», занимавшаяся продвижением сайтов.

В 1998 г. компания зарегистрировала информационный портал www.turizm.ru, где размещала новости туристического мира, рекламу компаний, отзывы путешественников. В 2002 г. был запущен еще один интернет-проект – www.turgid.ru, ориентированный на поиск туров. Когда в портфеле компании «Фортуна» появилось собственное туристическое агентство, обе интернет-площадки стали основным каналом для продвижения нового направления.

Пока у агентства «1001 тур» было всего два офиса в Москве, в дополнительной рекламе оно не нуждалось. Но теперь у него четыре офиса в столице, два – в Санкт-Петербурге, и для привлечения новых клиентов потребовались новые инструменты.

Сетевая паутина

Если набрать в Яндексе, к примеру, фразу «отдых в Турции или Египте», ссылки на наше агентство будут в первой десятке, – рассказывает Сергей Ватутин. – А чтобы потенциальные покупатели не ушли с нашего сайта на другой, мы постарались сделать его максимально полезным».

Максимально полезный сайт, по мнению менеджеров агентства «1001 тур», помогает, в первую очередь, подготовиться к поездке. Для этого создали раздел «Полезные услуги» там клиентам советуют, где купить путеводители, в каких банках арендовать сейфовую ячейку и тем самым застраховаться от краж, в каких питомниках на время отдыха оставить домашних животных.

Опираясь на стандартное описание тура (категория отеля, режим питания), трудно подобрать подходящий вариант. Чтобы помочь с выбором, придумали раздел «Новости». В нем менеджеры агентства публикуют отчеты по итогам рекламных туров и делятся впечатлениями об уровне отелей, экскурсионных программ. Дополнительные вопросы авторам отчетов можно задать на форуме. Стремясь представить объективную картину, добавили советы незаинтересованной стороны – бывалых туристов.

В месяц на рекламу в поисковых системах и поддержку собственного сайта тратилось не больше 3 тыс. долл. США. «Два года назад, когда стали открываться новые офисы, мы поняли: возможностей этого ресурса не хватает и нужно задействовать другие», – говорит Сергей Ватутин.

Друзья, карты, деньги

От прямой рекламы в агентстве отказались: как показывают опросы, на нее при выборе турфирмы ориентируются не более 15% потребителей. Исключение сделали для туристических журналов, разместив рекламные блоки в обмен на баннеры издания на сайте www.turizm.ru.

Вторым шагом стало обновление базы старых клиентов, где не было адресов электронной почты, необходимых для оперативной рассылки. Всем, кто покупал туры, разослали письма и предложили зарегистрироваться на сайте. Откликнулись 200 человек, среди которых разыграли приз. Попутно была собрана информация о новых клиентах.

За полтора года в базе накопилось 3,5 тыс. адресов. «Чтобы завоевать лояльность каждого клиента, мы поздравляем с их праздниками, оповещаем о специальных акциях агентства, – рассказывает Сергей Ватутин. – Потребителю всегда приятно внимание, но это не гарантирует, что он порекомендует нашу компанию знакомым».

Стимулировать процесс решили с помощью дисконтных карт, выданных каждому покупателю. Предъявитель карты получает скидку 3% на любой тур, в том числе «горящий», при этом на счет клиента начисляется 1% от стоимости путевки. Карту специально сделали неименной, чтобы ее можно было передавать друзьям и таким образом постоянно пополнять свой счет. В среднем туристы экономят до 200 долл. США, баланс самого активного «распространителя» приблизился к 2 тыс. долл. США.

Кроме того, с начала 2006 г. агентство «1001 тур» ежемесячно начисляет на счет клиента 5% от накопленной суммы. Проценты суммируются в течение шести месяцев, и, если за это время картой никто не воспользовался, деньги сгорают. Таким образом в агентстве рассчитывают активизировать распространение дисконтных карт и заодно сгладить сезонность. Ведь пик продаж приходится на лето, зимой наблюдается заметный спад, в то время как новая программа делает выгодными путешествия два раза в год.

«В идеале мы хотим создать клуб путешественников. Есть идея время от времени устраивать встречи с теми, кто запланировал на лето поездку в Таиланд или на Сейшельские острова и заранее хочет узнать о стране», – рассказывает Сергей Ватутин.

Недавно сеть туристических агентств «Велл» выпустила справочник о лучших пляжах мира. В агентстве «1001 тур» этот ход оценили и тоже собираются привлечь к себе внимание, издав до конца года справочник «1001 совет». Однако все задуманное в компании воспринимают скорее как поддерживающие меры и надеются отыскать иные способы привлечения клиентов. Для чего обращаются к опыту других рынков и стран.

Туристическое радио

Изучая оригинальные и малобюджетные рекламные кампании, в агентстве «1001 тур» заинтересовались вирусным маркетингом. Его суть в том, что компания «заражает» потребителей интересной идеей и тем самым обеспечивает известность своему продукту или услуге.

Так, в частности, решила поступить американская компания Hersheys, выводя на рынок новый бренд шоколада Take 5. В марте компания запустила программу в которой основная ставка делается на «проповедников» бренда. Ими стали промоутеры, прямо на улице предлагающие потребителям 18–34 лет – самой перспективной аудитории для компании Hersheys – попробовать новинку. Запустив сайт www.thegreatestcandybarever.com, компания Hersheys рассчитывает пополнять ряды «проповедников» за счет самих покупателей.

Вторым этапом программы станет размещение на сайтах www.aol.com и www.tickle.com роликов, на основе которых любители Hersheys смогут придумать собственное 60-секундное послание про шоколад Take 5. А посетители потом выберут пятерку лучших.

«Проповедники» бренда и попытка вовлечь потребителей в игру – отличный ход, – считает Сергей Ватутин. – Подобное наверняка сработает и в туристическом бизнесе. Тем более что основной канал для распространения рекламных вирусов – Интернет, а на этой территории мы ориентируемся хорошо».

Принципиальное решение – заниматься вирусным маркетингом – в агентстве приняли. Но с реализацией возникли проблемы. Распространителями вируса могут быть «тайные агенты» компании или потребители, «зараженные» идеей либо выгодой. Агентству больше подходит второй вариант. База для этого создана: сформирован круг лояльных к агентству туристов и введен бонус с каждого купленного тура, подталкивающий рекомендовать агентство знакомым. Вопрос в том, как заставить механизм работать активнее и увеличить приток клиентов.

В год агентство «1001 тур» тратит на рекламу около 40 тыс. долл. США. Руководство готово увеличить бюджет, но не знает, как его эффективно израсходовать. Найти ответ агентство рассчитывает с Вашей помощью.

Исходя из вышеприведенной информации, дайте ответы на следующие вопросы:

1. Как обратить лояльных клиентов в «проповедников»?
2. Какой вирус заинтересует потенциальных туристов?
3. С помощью каких каналов его лучше распространять?

Ситуация «Кухни напоказ»

«Мы предпочитаем нестандартные стратегии, – говорит Людмила Тарасова, директор по маркетингу и рекламе компании «Кухнистрой». – В то время как другие продавцы кухонной мебели ограничивались небольшими розничными точками площадью до 500 м², мы отважились в 2000 г. открыть самый большой специализированный магазин в Москве. В середине декабря запустили очередной «рискованный» проект – гипермаркет кухонь. А теперь раздумываем над тем, чтобы потратить на его рекламу беспрецедентно большую для мебельного рынка сумму – 2 млн долл. США».

Нестандартный подход

Компания «Кухнистрой» начала работу почти десять лет назад. Ее первым проектом стал небольшой магазин «Кухни за три часа», разделенный прозрачной перегородкой на две зоны: торговый зал и «сборочный цех», где за три часа на глазах у клиентов собирали весь гарнитур.

В 1997 г. стало очевидно, что у этого формата все меньше шансов быть востребованным: на первое место для потребителей переместились широта выбора и сервис. В компании задумались, как перестроить свою работу, и рискнули первыми открыть рядом с торговым центром «Экспоцентр» магазин кухонь площадью 2 тыс. м².

«Это было рискованное решение. Даже сейчас среди продавцов кухонной мебели мало кто оперирует такими площадями, – говорит Людмила Тарасова. – Но потом оказалось, что рассуждали мы верно. Ассортимент у конкурентов был примерно такой же, но в их салонах большую часть моделей можно было купить только по каталогам. А потребители каталогам не доверяют. Часто бывает так: заказываешь одно, а получаешь совсем другое».

В конце прошлого года компания «Кухнистрой» закрыла свой большой магазин рядом с торговым центром «Экспоцентр» и взялась за новый амбициозный проект. В результате в середине декабря на 71-м километре МКАД открылся гипермаркет «Кухнистрой» площадью 8 тыс. м². На первом этаже разместились кухни экономкласса (до 250–500 долл. США за квадратный метр), на втором – продукция среднего уровня (от 500 до 3 тыс. долл. США), на третьем – гарнитуры от известных дизайнерских фирм стоимостью несколько десятков тысяч долларов за метр.

В компании хотят, чтобы ежемесячно магазин «Кухнистрой» посещали 400–500 покупателей. «Для этого марка должна быть известной, – говорит Людмила Тарасова, – но как ее правильно «раскрутить» – большой вопрос».

Неизвестные бренды

«Раскручивать» свои розничные бренды пытаются почти все крупнейшие продавцы кухонной мебели. Например, компании «Элт», «Зета», «Шатура» ежегодно тратят на рекламу примерно 500 тыс. долл. США.

Однако, как отмечают в компании «Кухнистрой», эффект от рекламных кампаний кратковременный: почти у всех игроков в течение месяца объемы продаж растут, а потом возвращаются к прежней отметке. Но самая главная проблема, как показывают опросы, – потребители не запоминают рекламирующиеся марки.

В компании «Кухнистрой» попытались разобраться, почему так происходит. Отчасти дело оказалось в том, что у большинства розничных точек не было уникального предложения: в них были представлены практически одни и те же модели, только по разной цене.

Проверить это предположение решили на собственном опыте. В прошлом году в компании «Кухнистрой» удвоили бюджет на раскрутку своего магазина на Красной Пресне – до 1 млн долл. США. Рекламу разместили на телевидении, щитах и в специализированных каталогах. Итогом стал рост продаж в январе, традиционно неприбыльном для торговли месяце. Но потом, по словам Людмилы Тарасовой, когда компания проводила опросы и интересовалась, в какой магазин потребители поедут за кухней, они все равно не могли вспомнить ни одного названия.

Продвигай себя сам

Из-за негативного опыта в компании «Кухнистрой» рассматривалась возможность почти совсем отказаться от рекламы и рассчитывать на то, что гипермаркет будет продвигать себя сам.

«Безусловно, широкий выбор сам по себе привлекает покупателей, – говорит Людмила Тарасова. – Но этого мало. Мы начали разрабатывать дополнительные услуги».

Одной из инновационных услуг должны были стать программы, дающие потребителю возможность самому моделировать свою кухню. Идею позаимствовали у компании IKEA, на сайте которой размещены аналогичные программы. Но из-за сложности работы с дизайнерскими приложениями и массы нюансов, которые необходимо предусмотреть при размещении, от этой идеи отказались. Решили, что специалисты сделают это гораздо лучше. В результате появилась другая услуга: дизайнер с ноутбуком бесплатно выезжает на место и, сделав замеры, готовит проект.

Помимо этого, в компании взяли на вооружение рекламные акции, активно проводившиеся сетями бытовой электроники: обещают вернуть разницу и выплатить 5% стоимости, если ту же модель кухни покупатель найдет в другом магазине дешевле.

В компании «Кухнистрой» уверены, что по такому показателю, как торговая площадь, в ближайшее время с ними соперничать никто не сможет. Но что касается дополнительных услуг, то здесь конкуренты не дремлют.

Например, салоны «Элт» недавно запустили акцию, в ходе которой при покупке новой кухни засчитывается стоимость старой. «Поэтому мы все-таки хотим рискнуть и с помощью масштабной кампании сформировать долгосрочное преимущество – сильный, известный бренд», – говорит Людмила Тарасова.

Еще один стимул рискнуть – амбициозные планы компании. К 2007 г. она собирается открыть в Москве еще три таких гипермаркета и, таким образом, увеличить свою рыночную долю до 70%. В этот проект в компании готовы инвестировать в общей сложности 54 млн долл. США.

Готовность рискнуть

Старт рекламной кампании «Кухнистрой» намечен на март. Ее цель – сделать так, чтобы желающие купить новую кухонную мебель прежде всего вспоминали про гипермаркет «Кухнистрой».

Предварительно размер рекламного бюджета определен в пределах 2 млн долл. США. Его рассчитывали исходя из стоимости использования стандартных носителей: телевидение, наружная реклама и размещения в прессе.

Крупные специализированные торговые центры «Гранд», «Три кита» сдают свои площади в аренду, а потому рекламный бюджет собственных торговых точек формируют с помощью арендаторов. В отличие от них компании «Кухнистрой» приходится рассчитывать только на свои силы. Чтобы полностью контролировать весь бизнес-процесс, компания намерена остаться единственным торговым оператором.

Для компании очень актуальным является поиск способов, которые позволят минимизировать рекламные затраты, поэтому решили заняться массовой рассылкой по электронной почте, запланировали размещение рекламы на автомобилях и в кулинарных программах. Но нестандартными эти идеи назвать трудно.

Кроме того, в компании «Кухнистрой» до сих пор сомневаются, есть ли необходимость в столь масштабных вложениях в кухонный бренд.

До старта рекламной кампании остается два месяца. За это время для компании «Кухнистрой» необходимо предложить нетрадиционные виды рекламы, не требующие больших вложений.

Ситуация «Мастера объяснений»

В оконном бизнесе пик претензий приходится на зиму: по сравнению с летом их число вырастает почти вдвое. Такое количество жалоб может обернуться для компании серьезными проблемами. О своем негативном опыте рассерженные потребители рассказывают знакомым или размещают плохие отзывы в Интернете. Впрочем, если причину конфликта быстро устранить, то недовольные покупатели могут стать лояльными.

«Мы на собственном опыте убедились, что более 60% клиентов, обратившихся в отдел рекламаций и получивших адекватный сервис, вновь пользуются нашими услугами и рекомендуют нас знакомым, – рассказывает Татьяна Брагина, коммерческий директор компании «Евроокна». – Правда, чтобы добиться такого результата, служба рекламаций, существующая у нас уже два года, должна работать стабильно. Не так давно мы задумались, каким образом этого достичь, и получили массу проблем, которые так сразу не решить».

Сложный участок

С осени в компании «Евроокна» ввели новую шкалу эффективности работы. На первое место поставили не норму прибыли и приходящуюся на каждого сотрудника выработку, а количество повторных обращений и звонков по рекомендации. В настоящее время доля таких заказов составляет 20%, в ближайшие два-три года ее планируют увеличить до 50%. «Так мы увеличим число крупных клиентов, приходящих в основном по рекомендации. Но для этого нужно научиться качественно работать на всех этапах, – говорит Татьяна Брагина. – Мы хорошо умеем привлекать потребителей, выполнять заказы, но когда внимательно посмотрели на отдел рекламаций, заметили сбои. А ведь специалисты именно этого участка последние общаются с потребителями и формируют окончательное представление об уровне фирмы».

Как правило, 90–95% претензий появляются спустя год после установки стеклопакетов. Чаще всего требуется регулировка фурнитуры, устранение щелей или эффекта «плачущих» окон, когда из-за плохой вентиляции и перепадов температуры на пластике образуется конденсат. Такие жалобы поступают на горячую линию к диспетчеру. Он выясняет суть проблемы и передает заявку в отдел рекламаций, после чего менеджеры выезжают к клиенту.

Первая сложность – определить оптимальное число сотрудников отдела. С августа штат увеличился вдвое, но во время наплыва заявок даже восемь менеджеров не справляются с объемом. Иногда с момента получения претензии и до выезда к клиенту проходит две недели. К работе подключили монтажные бригады, но разгрузить отдел рекламаций не удалось: из-за недостаточной квалификации монтажникам можно доверить только самую простую работу. Кроме того, эти сотрудники оказались не в восторге от своих новых обязанностей.

Чтобы занять набранных специалистов в «низкий» сезон, их было решено привлечь к мелким ремонтным работам, на которые зимой не хватает времени, – замена разбитых стеклопакетов или фурнитуры. Несколько инженеров займутся внутренним аудитом: периодически будут посещать производство и анализировать, что может привести к возникновению дефектов. «Но все-таки это не решение. В следующий сезон мы снова столкнемся с нехваткой кадров, – сетует Татьяна Брагина. – Есть два варианта: увольнять «лишних», а затем снова набирать работников или отправлять сотрудников на полгода в неоплачиваемые отпуска».

В компании считают неэффективными оба пути, так как они ведут к высокой текучке и проблемам с поиском толковых и знающих специалистов. А таких людей на рынке немного: в идеале помимо умения устранять технические неполадки необходимо еще обладать навыками хорошего психолога. В компании признаются, что при формировании штата приблизиться к идеалу так и не смогли. Приоритет пришлось отдать технически подкованным кандидатам, не слишком сильным в ведении переговоров. Над тем, как обеспечить службу подходящими кадрами и как регулировать ее численность в зависимости от спроса, в компании размышляют до сих пор.

Следующий вопрос, над которым задумались в компании «Евроокна»: каким образом нужно выстроить технологию работы, чтобы обратившийся в службу клиент остался доволен. Отчасти решение проблемы увидели в учете. В настоящее время компания присматривает CRM-систему, позволяющую подготовить оперативный отчет: когда, с какой жалобой обратился клиент и на какой стадии находится решение его проблемы. Кроме того, в компании «Евроокна» приступили к разработке правил общения с недовольными потребителями.

В компании понимают, что оперативного и качественного устранения обнаруженных неполадок не всегда достаточно. Порой стоит дать клиенту что-то сверх того, возместить моральный ущерб. В компании «Евроокна» заинтересовались опытом фирм, доставляющих клиентам на дом цветы и шампанское или рассылающих письма с извинениями. По словам Татьяны Брагиной, моральная компенсация – интересный путь, но иногда плохой осадок можно снять, правильно установив эмоциональный контакт: все зависит от множества тонкостей – как сотрудник вошел в дом, смог ли убедить, что ему важно решить проблему клиента.

Произвести должное впечатление удастся не всегда. Как правило, причина в том, что, выполнив свою работу, менеджер так и не смог погасить раздражение клиента или ввязался в дискуссию, приняв претензии к компании на свой счет.

В компании с нехваткой опыта у менеджеров по рекламациям собираются справляться с помощью психологических тренингов и выездов на место в сопровождении более опытного сотрудника. Помимо обучающих программ в компании разрабатывают систему поощрения «за вредность». «Тяжело сталкиваться каждый день с отрицательными эмоциями и, по сути, отвечать за всю компанию, – замечает Татьяна Брагина. – Естественно, за это надо адекватно вознаграждать. Это третий вопрос, на который мы ищем ответ».

Молоко за вредность

В компании «Евроокна» все сотрудники, имеющие дело с клиентами, ориентированы на результат. В противном случае они сами у себя отнимают деньги. Менеджеры по рекламациям – единственные, кто работает за фиксированную зарплату. «Мы изучали опыт конкурентов, и оказалось, что десять ведущих оконных компаний используют ту же схему, – рассказывает Татьяна Брагина. – Мы понимаем, что сотрудникам неинтересно сидеть на одном окладе. Но если ввести проценты, то размер зарплаты будет сильно колебаться из-за сезона. Кроме того, непонятно, по каким показателям оценивать результаты».

Если об эффективности работы менеджера по продажам говорит количество заключенных контрактов, то с оценкой деятельности менеджера по рекламациям все не так однозначно. Была идея платить проценты за каждую закрытую рекламацию. Тогда от каждого клиента менеджер обязан был бы привезти акт, удостоверяющий, что техническая проблема устранена. Но это не дает ответа на вопрос, остался ли клиент довольным. К тому же есть риск, что в этом случае сотрудники подойдут к делу формально: сосредоточатся на получении подписей, а не на урегулировании конфликта.

Чтобы сориентировать сотрудников на правильную цель, в компании стали выплачивать премиальный фонд, если на сам отдел рекламаций поступало меньше замечаний. Но, как показала статистика, в этом случае объективной картины тоже не получишь: на грубость и невниманье заказчик жалуется редко.

«Наверное, должна работать многоступенчатая система бонусов. Но как она будет выглядеть и от каких показателей зависеть, мы пока точно не представляем, – объясняет Татьяна Брагина. – Возможно, стоит провести анкетирование заказчиков, а также обратиться и к более эффективным способам».

В компании «Евроокна» спешат построить бизнес, ориентированный на клиента. С каждым годом конкурентные условия становятся все сложнее. На московском рынке работают около тысячи фирм, занимающихся производством и установкой пластиковых окон. В компании не желают отставать от рынка, поэтому необходимо предложить, как обратить недовольных клиентов в лояльных, как сформировать штат службы рекламации с учетом сезонности и, наконец, как стимулировать менеджеров к правильной работе с клиентом.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Необходимо разработать план маркетинга для организаций, работающих в различных отраслях (статистический материал предоставляется преподавателем).

Ниже предложена последовательность действий по составлению плана маркетинга:

1. Написание (корректировка) миссии организации, определение целей.
2. Анализ внешней среды в разрезе угроз и возможностей, которые среда создает для организации.
3. Анализ конкурентоспособности в разрезе сильных и слабых сторон организации.
4. Разработка комплекса стратегий (предварительный вариант).
5. Выбор стратегической ориентации

6. Реализация стратегического плана (разработка входящих в него мероприятий до уровня планов действий).

7. Финансовое обоснование выбранных стратегий (анализ затрат и результатов).

Несмотря на то, что данный список представлен последовательно, многие этапы выполняются параллельно.

1-й этап. Написание (корректировка) миссии организации, определение целей.

При написании миссии организации следует учитывать, что структура миссии может включать следующее:

- клиентов организации (кого вы хотите видеть клиентами вашей организации); необходимо учитывать, что это общественный документ, призванный вызвать лояльность к фирме имеющихся и потенциальных клиентов;

- предоставляемые продукты и услуги;
- области деятельности и рынки; географическое положение клиентов, география конкурентов;
- технологии; отношение организации к внедрению передовых технологий;
- обязательства по стабильности существования и развитию в части клиентов, продуктов и услуг, рынков и технологий;

- философия и этика ведения бизнеса, система ценностей;
- концепция управления, преимущества в сравнении с конкурентами;
- ваша забота об общественном лице и регионе, где ведете бизнес;
- обязательства перед работниками, забота о них, ценность работника для фирмы.

Определение целей деятельности организации позволит четче определить круг решаемых задач. Цели деятельности организации могут быть следующими:

- получение прибыли;
- увеличение объемов деятельности;
- увеличение доли рынка;
- социальная ответственность;
- рост благосостояния работников;
- повышение качества продукции и услуг;
- финансовая стабильность;
- ресурсная стабильность;
- выживаемость и др.

2-й этап. Анализ внешней среды в разрезе угроз и возможностей, которые среда создает для организации.

Определите внешние возможности и угрозы (опасности) с указанием вероятности наступления данных событий и уровня последствий для предприятия.

В табл. 1 приведен межотраслевой набор факторов, на которые организация повлиять не в состоянии. Поэтому в каждом конкретном случае необходимо «привязать» этот список к особенностям отрасли.

Таблица 1. Перечень возможностей и угроз для построения SWOT-анализа

Потенциальные внешние возможности	Потенциальные внешние угрозы
Способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка	Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками
Пути расширения ассортимента продукции чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов	Рост продаж продуктов-заменителей
Способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции	Медленный рост рынка
Вертикальная интеграция (вперед или назад)	Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств
Снижение торговых барьеров на привлечательных иностранных рынках	Дорогостоящие законодательные требования
Ослабление позиций фирм-конкурентов	Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса
Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке появление новых технологий и др.	Растущая требовательность покупателей, поставщиков
	Изменение потребностей и вкусов покупателей
	Неблагоприятные демографические изменения и др.

При анализе внешней среды следует учесть основные силы, сложившиеся в отрасли и определяющие конкуренцию на рынке (рис. 1).

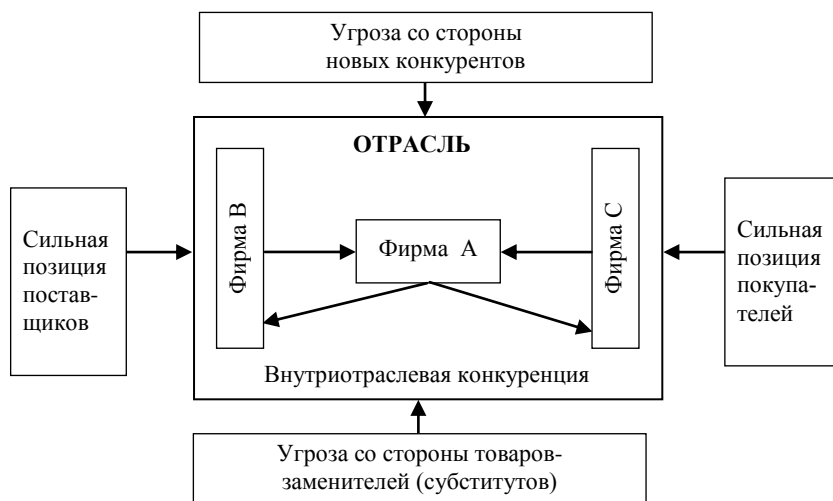


Рис. 1. Модель движущих сил отрасли

3-й этап. Анализ конкурентоспособности в разрезе сильных и слабых сторон организации.

Анализ позволяет оценить возможности предприятия и выполнимость поставленных задач. Анализ внутренней среды включает:

- общую характеристику деятельности организации;
- анализ системы управления и персонала;
- анализ НИОКР;
- финансовый анализ;
- анализ сбыта и каналов распределения;
- анализ производственных возможностей;
- анализ запасов сырья и источников поступления;
- анализ маркетинговой деятельности.

Анализ внутреннего состояния организации предполагает анализ продуктового портфеля (ассортимента), который позволяет определить наиболее прибыльные виды продукции, выпускаемые организацией. Продуктовый портфель рекомендуется анализировать по матрице Бостонской консалтинговой группы (БКГ), которая позволяет определить ведущую роль отдельных товаров по сравнению с аналогичными товарами конкурентов или выявить динамику развития рынков предприятия (рис. 2).

		Относительная доля на рынке	
		Высокая	Низкая
Темпы роста объемов продаж	Высокие	«Звезды»	«Темная лошадка»
	Низкие	«Дойные коровы»	«Собаки»

«Звезды» – значительная доля рынка, высокие темпы роста продаж, требуют затрат на поддержание темпов роста;

«Дойные коровы» – высокая доля рынка, низкие темпы роста объемов продаж, не требуют затрат на поддержание темпов роста;

«Темная лошадка» – низкая доля рынка, высокие темпы роста продаж, требуют вложения средств при выборе конкурентной борьбы;

«Собаки» – низкий объем продаж, отсутствуют перспективы роста.

Рис. 2. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Для определения позиции данной ассортиментной группы по матрице БКГ рекомендуется представить данные в табл. 2.

Таблица 2. Форма для составления матрицы БКГ

Наименование группы товара	Темп роста рынка, %	Удельный вес групп продуктов в темпе изменения объема сбыта, %

Рациональность структуры ассортимента можно определить по методу АВС-анализа, в результате весь ассортимент разделится на три группы в зависимости от стоимости годового потребления каждого наименования.

При проведении АВС-анализа вначале на основе фактических данных за год рассчитывается стоимость годового объема потребления каждого наименования товарно-материальных ценностей, и все они располагаются по рангам в порядке убывания этих объемов. Затем объемы годового потребления записываются нарастающим итогом по отношению к предыдущим позициям, и определяется доля, соответствующая каждому рангу, как отношение нарастающего итога к объему годового потребления.

В группу А включаются наиболее дорогие и интенсивно расходуемые товары (первые по рангу). Они дают 75–80% общего объема реализации за анализируемый период. В группу В входят следующие позиции, составляющие еще 10–15% объема или 80–95% по нарастающему итогу, и в группу С – остальные (около 5% потребления).

На основании проведенного анализа составьте перечень внутренних сильных и слабых сторон организации. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели (табл. 3).

После выявления и составления перечня возможных сильных и слабых сторон проводят их сравнение и определяют, что требует первостепенного внимания, т. е. распределяют их в порядке значимости. В анализ включают только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости, которые определяются по отношению к конкурентам. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок.

Сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут использоваться для формирования стратегии и конкурентного преимущества. В тоже время успешная стратегия предприятия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают его деятельность уязвимой или не дают использовать привлекательные возможности.

Таблица 3. Перечень сильных и слабых сторон организации для построения SWOT-анализа

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внутренние слабые стороны
Полная компетентность в ключевых вопросах	Нет четкого стратегического направления развития
адекватные финансовые ресурсы	Устарелое оборудование
Хорошее впечатление, сложившееся о предприятии у покупателей	Низкая прибыльность из-за ...
Признанный лидер рынка	Недостаток управленческого таланта и умения
хорошо проработанная функциональная стратегия	Отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности
экономия на масштабах производства	Плохо зарекомендовавшая себя стратегия предприятия
Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов	Внутренние производственные проблемы
Собственная технология	Отставание в области исследований и разработок
Более низкие издержки (преимущество по издержкам)	Слишком узкий ассортимент продукции
Лучшие рекламные кампании	Недостаточный имидж на рынке
Опыт в разработке новых товаров	Плохая сбытовая сеть
Проверенный менеджмент	Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности
Большой опыт (опережение по кривой опыта)	Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии
Лучшие возможности производства	Себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов и др.
Превосходные технологические навыки и др.	

Оценивая возможности отрасли и ранжируя их привлекательность, необходимо разделять интересы отрасли и интересы предприятия. Это не всегда одно и то же. Не каждое предприятие имеет достаточно хорошие позиции, чтобы использовать все существующие в отрасли возможности. Наиболее выгодными для предприятия являются те возможности отрасли, которые обеспечивают максимальный рост прибыли предприятия, предоставляют наибольшие конкурентные преимущества, а также которые являются приемлемыми для предприятия в финансовом отношении.

Оценить конкурентоспособность организации можно с использованием набора индикаторов конкурентоспособности (табл. 4).

Таблица 4. Индикаторы конкурентоспособности организации

Критерии	Диапазон оценок		
	низкая (1–2 балла)	средняя (3–4 балла)	высокая (5 баллов)
Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Уникальный товар
Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи (каналы нулевого уровня)
Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

По оценкам, полученным на основании собранной информации, можно выявить конкурентное преимущество или конкурентные опасности. Для этой цели может быть использован многоугольник конкурентоспособности (рис. 3).



Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности

4-й этап. Разработка комплекса стратегий (предварительный вариант). На данном этапе разработайте матрицу SWOT-анализа (табл. 5). Анализ внутренней и внешней среды проводится как для предприятия в целом, так и для каждой отдельной стратегической зоны бизнеса. SWOT-анализ должен основываться на объективных фактах и данных исследований. Это дает время для прогнозирования возможностей и для составления плана действий на случай непредвиденных обстоятельств.

Таблица 5. Матрица SWOT-анализа

Внутренняя среда	Внешняя среда	
	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3. И т. д.	1. 2. 3. И т. д.
Сильные стороны 1. 2. 3. И т. д.	Поле сильных сторон и возможностей	Поле сильных сторон и угроз
Слабые стороны 1. 2. 3. И т. д.	Поле слабых сторон и возможностей	Поле слабых сторон и угроз

Анализ клеток матрицы и комбинирование факторов из возможностей и угроз с элементами сильных и слабых сторон позволяет сформулировать четыре основные стратегии.

После составления таблицы SWOT и определения соответствующей стратегии желательно ответить на целый ряд вопросов, направленных на уточнение и оценку внутренних сил, позволяющих предприятию воспользоваться предоставленными возможностями и предотвратить угрозу:

1. Имеет ли организация какие-нибудь сильные стороны или главные достоинства, на которых могла бы основываться стратегия?
2. Делают ли слабые стороны организации ее уязвимой в конкурентной борьбе. Лишают ли они возможности использовать определенные перспективы отрасли?
3. Какие возможности отрасли являются наилучшими с точки зрения организации?

5-й этап. Выбор стратегической ориентации.

В распоряжении организации имеются четыре стратегических альтернативы – ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов. Обоснуйте свой выбор.

6-й этап. Реализация стратегического плана (разработка входящих в него мероприятий до уровня планов действий):

1. Разработка товарной стратегии. Позволяет определить отличительные черты товара и выработать стратегию для каждого вида реализуемой продукции.

2. Разработка сбытовой стратегии. Должна быть направлена на оптимизацию распространения продукции за счет создания пяти типов удобств в товаропроводящей и товаросопровождающей сетях. Рекомендуемая схема формирования сбытовой стратегии представлена в табл. 6.

Таблица 6. Сбытовые стратегии и тактические действия

Типы сбытовой стратегии	Сбытовой тактический ход	Краткое описание
Стратегия создания до- и послепродажных удобств	Тактика гарантии	Продление гарантийного срока за дополнительную плату, восстановление
	Тактика замены	Возможность замены брака
	Тактика модульности	Конструирование мебели и нестандартизированного оборудования в виде отдельных блоков
	Тактика товарного вида	Придание торговой мебели привлекательного вида непосредственно перед продажей
	Тактика своевременности	Организация поставок по системе «точно вовремя»
Стратегия создания удобств состояния	Смена стиля	Расширение гаммы красок и вариантов оборудования
	Тактика эксклюзивности	Совершенствование или изменение логотипа товарного знака
	Тактика спецификации	Комплектация по заказам потребителей
	Тактика инструктажа	Наличие консультантов на местах продаж Инструкции на языке, доступном пользователю
Стратегия создания пространственных удобств	Тактика прямого маркетинга	Возможность приобретения непосредственно с производства
	Тактика дилинга	Создание сбытовой сети из эксклюзивных распространителей в регионах
	Тактика дистрибуции	Реализация продукции через посредников, обслуживающих другие марки
Стратегия создания пространственно-временных удобств	Тактика приближения к покупателю	Организация передвижных мини-выставок для работы на рынке СНГ
	Тактика колл-опциона	Предоставление заказчику права выбора момента поставки с возможностью отказа от покупки
Стратегия создания временных удобств	Тактика диспетчера	Круглосуточная система принятия заказов

3. Разработка ценовой стратегии. Ценовая стратегия должна обеспечивать гибкое ценообразование с учетом дискриминационных, географических и других факторов рыночного характера. Схема формирования ценовой стратегии предприятия представлена в табл. 7.

Таблица 7. Ценовые стратегии предприятия

Тип стратегии	Виды тактических ходов	Краткое описание тактического хода
Дискриминационная стратегия	Тактика дифференциации заказчиков	Дифференциация покупателей по платежеспособности
	Тактика дифференциации	Дифференциация мебели в зависимости от вида
Стратегия стимулирования заказов	Тактика «сдачи» убыточного лидера	Ценовое позиционирование относительно известных производителей
	Тактика «психологических» цен	Установление цены на уровне, который ассоциируется у заказчика с самым низким уровнем
	Тактика спонтанных скидок	Понижение цены непосредственно в момент торгов
Стратегия скидок	Тактика дисконтов	Скидки за объем заказа или размер покупки
	Тактика декортов	Скидки за досрочную оплату заказа
	Тактика функциональных скидок	Скидки агентам, осуществляющим функции по доставке, рекламе и т. д.
	Стратегия зачета	Скидки постоянным клиентам

Тип стратегии	Виды тактических ходов	Краткое описание тактического хода
Региональные стратегии	Тактика принятия на себя расходов на поставку	Предприятия принимает на себя транспортные расходы по доставке
	Тактика усреднения расходов на поставку	Привлечение дистрибьюторов из дальних регионов
	Тактика базисных пунктов	Привязка цен к центрам продаж в областях
Стратегия в рамках товарной номенклатуры	Тактика ассортиментных уровней	Цены на различные модели установлены так, чтобы заказчик делал заказ в пользу наиболее дорогой
	Тактика товаров-заменителей	Потери компенсируются за счет заказов нестандартизированного оборудования
	Стратегия побочного продукта	Потери от продаж компенсируются побочными продуктами производства
Стратегия для инновации	Стратегия прочного внедрения на рынок	Цена на отдельные виды снижается для максимального охвата рынка
	Стратегия «имитатора»	Цена снижается при копировании известных разработок
	Стратегия «защиты укрепленного холма»	Цены регулируются для удержания позиций на рыночных нишах
	Стратегия «снятия сливок»	Цена повышается для «богатых» заказчиков

4. Разработка рекламной стратегии. Рекламная стратегия должна постоянно налаживаться и совершенствоваться в плане совмещения традиционных, проталкивающих, притягивающих средств. Порядок формирования рекламной стратегии представлен в табл. 8.

Таблица 8. Формирование рекламной стратегии

Тип стратегии	Тактические ходы на рынке
Традиционная стратегия	Поддерживающая реклама
	Реклама в универсальных каталогах и справочниках
	Рекламные проспекты, информационные листки, брошюры, плакаты
	Наружная реклама
	Рекламные щиты у фирменных магазинов и транзитная реклама
	Тактика передвижных экспозиций и собственных презентаций
Стратегия проталкивания	Рекламные мини-щиты в местах продажи
	Реклама в специальных каталогах
	Тактика упаковки-комплекта
	Тактика прямой почтовой рекламы

7-й этап. Финансовое обоснование выбранных стратегий (анализ затрат и результатов).

Бюджет маркетинга представляет собой общую смету расходов на маркетинг. В нем приводятся затраты на отдельные элементы политики продвижения: рекламу, личную продажу, стимулирование продаж, общественные связи.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Азоев, Г. П.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. П. Азоев. – М. : ЦзиМ, 1996. – 208 с.
2. **Алешина, И. В.** Поведение потребителей : учеб. / И. В. Алешина. – М. : Экономист, 2006. – 525 с.
3. **Ансофф, И.** Стратегическое управление : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.
4. **Ассэль, Г.** Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
5. **Барановский, С. И.** Стратегический маркетинг : учеб. пособие для вузов / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. – Минск : ИВЦ Минфина, 2005. – 299 с.
6. **Боумэн, К.** Основы стратегического менеджмента : [пер. с англ.] / К. Боумэн. – М. : ЮНИТИ, 1987. – 175 с.
7. **Вайсман, А.** Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха : [пер. с англ.] / А. Вайсман. – М. : Интерэксперт, 1995. – 344 с.
8. **Виноградова, З. И.** Стратегический менеджмент. Матрица модулей, «дерево» целей : учеб. пособие для вузов / З. И. Виноградова, В. Е. Щербакова. – М. : Академический Проект, 2004. – 304 с.
9. **Гайдаенко, Т. А.** Маркетинговый курс. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российской практика / Т. А. Гайдаенко. – М. : Эксмо, 2006. – 496 с.
10. **Герус, А.** Эффективные коммуникации с посетителя выставки / А. Герус // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2006. – № 9. – С. 29–40.
11. **Глазов, М. М.** Маркетинг предприятия: анализ и диагностика : учеб. для вузов / М. М. Глазов, И. П. Фирова. – СПб. : Андреевский изд. дом, 2006. – 268 с.
12. **Глубокий, С.** Маркетинг по ИСО: создание маркетингового комплекса на предприятии в соответствии с требованиями ИСО 9000 и 14000 / С. Глубокий // Маркетинг: идеи и технологии. – 2007. – № 1. – С. 6–16.
13. **Глубокий, С.** Закон таргетинга при репозиционировании и ребрендинге на белорусском рынке / С. Глубокий // Маркетинг: идеи и технологии. – 2007. – № 4. – С. 16–21.
14. **Глубокий, С.** «Стрекоза» или «муравей» (инструментарий тестирования сегментов рынка) / С. Глубокий, Н. Макаревич // Маркетинг: идеи и технологии. – 2007. – № 2. – С. 56–67.
15. **Голубков, Е. П.** Маркетинг: стратегия, планы, структуры / Е. П. Голубков. – М. : Дело, 1995. – 152 с.
16. **Дихтль, Е.** Практический маркетинг : учеб. пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М. : Высш. шк. : ИНФРА-М, 1996. – 255 с.
17. **Дойль, П.** Маркетинг, ориентированный на стоимость : [пер. с англ.] / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
18. **Дурович, А. П.** Основы маркетинга : учеб. пособие для вузов / А. П. Дурович. – 2-е изд. – М. : Новое знание, 2006. – 512 с.
19. **Дэй, Дж.** Стратегический маркетинг : [пер. с англ.] / Дж. Дэй. – М. : Эксмо-Пресс, 2002. – 640 с.
20. **Егорова, С.** Модель стратегического маркетингового анализа в современных условиях / С. Егорова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 2. – С. 99–08.
21. **Задорожный, А.** Подходы к структуре и форме плана маркетинга / А. Задорожный // Маркетинг: идеи и технологии. – 2007. – № 4. – С. 11–15.
22. **Зобов, А. М.** Стратегические альянсы и продуктовые стратегии корпорации / А. М. Зобов // Маркетинг. – 2005. – № 6. – С. 60–69.
23. **Карлофф, Б.** Деловая стратегия: концепция, содержание, символы : [пер. с англ.] / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
24. **Кревенс, Д.** Стратегический маркетинг : [пер. с англ.] / Д. Кревенс. – 6-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 752 с.
25. **Клейн, К. А.** Стратегический маркетинг как основа стабильного роста компании / К. А. Клейн // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – № 1. – С. 2–7.
26. **Коляда, А.** Особенности продвижения брэнда № 1 / А. Коляда, А. Герус // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2006. – № 5. – С. 37–43.
27. **Котлер, Ф.** Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Д. Джайн, С. Мэйсинси. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 224 с.
28. **Котлер, Ф.** Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. А. Гольдича, А. И. Оганесовой. – М. : АСТ, 2000. – 272 с.

29. **Кузнецов, Б. Т.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / Б. Т. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 623 с.
30. **Ламбен, Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : [пер. с фр.] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996.
31. **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг : [пер. с англ.] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2004.
32. **Липсиц, И. В.** Маркетинг для топ-менеджеров / И. В. Липсиц. – М. : Эксмо, 2007. – 448 с.
33. **Масленченков, Ю. С.** Стратегический и кризисный менеджмент фирмы : учеб. пособие для вузов / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. – М. : Дашков и К°, 2004. – 884 с.
34. **Макаревич, Н.** Рекламный бюджет: остаточный, процентный, конкурентный, целевой / Н. Макаревич // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. – № 2. – С. 27–31.
35. **Малков, М.** Подходы к измерению эффективности маркетинга / М. Малков // Маркетинг. – 2007. – № 3. – С. 77–83.
36. **Михарева, В. А.** Стратегический маркетинг / В. А. Михарева. – Минск : Изд-во Гревцова, 2009. – 208 с.
37. **Нечаева, Т.** Стратегическое планирование и стратегический маркетинг: некоторые вопросы методологии / Т. Нечаева // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 9. – С. 111 – 114.
38. **Об утверждении** норм расходов на рекламу, маркетинговые и консультационные услуги, представительские цели, подготовку кадров : Указ Президента Респ. Беларусь от 15 июня 2006 г. № 398 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2006. – № 94.
39. **О рекламе** : Закон Респ. Беларусь от 10 мая 2007 г. № 225–3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 2.
40. **Панкрухин, А. П.** Маркетинг : учеб. для вузов / А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2003. – 656 с.
41. **Панов, А. И.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
42. **Пример** стратегического плана маркетинга // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2004. – № 4. – С. 82–95.
43. **Прикладной маркетинг** : учеб. пособие / В. А. Михарева [и др.] ; под общ. ред. В. А. Михаревой. – Минск : Выш. шк., 2007. – 431 с.
44. **Протасеня, В. С.** Каналы распределения продукции промышленности: рационализация формирования и управления / В. С. Протасеня // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – № 6. – С. 12.
45. **Портер, М.** Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993.
46. **Синяева, И. М.** Маркетинговые коммуникации : учеб. пособие для вузов / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; под ред. Л. П. Дашкова. – М. : Дашков и К°, 2007. – 304 с.
47. **Смит, П.** Коммуникации стратегического маркетинга : учеб. пособие для вузов : [пер. с англ.] / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд ; под ред. Л. Ф. Никулина. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 415 с.
48. **Стратегия** и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
49. **Томпсон, А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 574 с.
50. **Уолкер-младший, О.** Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-младший, Х. Бойд-младший, Ж. Ларше ; пер с англ. И. Ключева. – М. : Вершина, 2006.
51. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический маркетинг : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
52. **Хулей, Г.** Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005.
53. **Чуровский, С.** Методологические принципы стратегического маркетинга / С. Чуровский // Маркетинг. – 2004. – № 6. – С. 28–34.
54. **Шевченко, С. Ю.** Инновационное развитие и конкурентоспособность: методология обоснования стратегических решений / С. Ю. Шевченко. – СПб. : Санкт-Петербургский ун-т экономики и финансов, 1996. – 193 с.
55. **Эткинсон, Дж.** Стратегический маркетинг: ситуации, примеры : учеб. пособие для вузов : [пер. с англ.] / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон ; под ред. Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 471 с.
56. **Яненко, М. Б.** Торговые марки в товарной политике фирмы / М. Б. Яненко. – СПб. : Питер, 2005. – 240 с.

Кроме приведенного в практикуме списка рекомендуемой литературы, необходимо обращаться к следующим сайтам: www.e-xecutive.ru; www.yarmarka.net; www.marketing.by; www.my-marketing.ru.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Планы семинарских занятий	3
Ситуационные задания.....	7
Ситуация «Аркан для покупателя».....	7
Ситуация «Библиотекарь по вызову»	11
Ситуация «Корпоративная культура»	14
Ситуация «Музыка для бизнеса»	15
Ситуация «Незванные гости в Татарстане»	18
Ситуация «Партнер на полмиллиона».....	22
Ситуация «Пересушенный остаток».....	25
Ситуация «Повседневный экстрим».....	28
Ситуация «Рекламная пауза»	31
Ситуация «Стремительный старт-ап»	34
Ситуация «Там, где нас нет»	35
Ситуация «Цена праздника».....	38
Ситуация «Что в имени тебе моем».....	41
Ситуация «Стратегия для пекарни».....	42
Ситуация «Нянька для туриста»	45
Ситуация «У моря погоды»	48
Ситуация «Музыка нас связала»	51
Ситуация «Великая антикитайская стена».....	54
Ситуация «Дело техники»	58
Ситуация «Нарушенные связи»	61
Ситуация «Вирус для туриста»	64
Ситуация «Кухни напоказ»	67
Ситуация «Мастера объяснений»	71
Разработка плана маркетинга	74
Список рекомендуемой литературы	86

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Практикум

для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»
и слушателей специального факультета по переподготовке
кадров ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»

Автор-составитель

Михарева Валентина Алексеевна

Редактор О. М. Пузан

Технический редактор И. А. Козлова

Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 26.03.10. Бумага типографская № 1.

Формат 60 × 84¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 5,35. Уч.-изд. л. 5,45. Тираж 150 экз.

Заказ №

Учреждение образования

«Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования

«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.